الإبتكار والتفكير الإبداعي

الأستاذ الدكتور
عبد الحميد عبد الفتاح المغربي

بسم الله الرحمن الرحيم

- وَقَالُواْ اتَّخَذَ اللّهُ وَلَدًا سُبْحَانَهُ بَل لَّهُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ كُلٌّ لَّهُ قَانِتُونَ {١١٦} بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ وَإِذَا قَضَى أَمْراً فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ {١١٧} (سورة البقرة).
- وَجَعَلُواْ لِلّهِ شُرَكَاء الْجِنَّ وَخَلَقَهُمْ وَخَرَقُواْ لَهُ بَنِينَ وَبَنَاتٍ بِغَيْرِ عِلْمٍ سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى عَمَّايَصِفُونَ {١٠٠} بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالأَرْضِ أَنَّى يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُن لَّهُ صَاحِبَةٌ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ {١٠١} (سورة الأنعام).

في الآيتين سالفتي الذكر ذكر الله تعالى الإبداع (بديع) وربطه بالعقيدة والإيمان به، ولم تُذكر كلمة (بديع) في القرآن الكريم إلا في هذين الموضعين.. أليس ذلك يدعو إلى التأمل؟!

يقول أديسون:

" كلما تعمق الإنسان في العلم ازداد إيمانه بقدرة خالق الكون وعظمته".

الوحدة الأولى

التفكير الإبتكارى وخصائص الشخصية الإبتكارية

- أنماط التفكير في العقل البشري .
- التفكير الإبتكارى ومكوناته .
- الخصائص السلوكية للشخصية الابتكارية.
- دور المدير في تنمية القدرة الابتكارية لدى مرؤوسيه.

آراءك نحو التفكير الإبتكارى

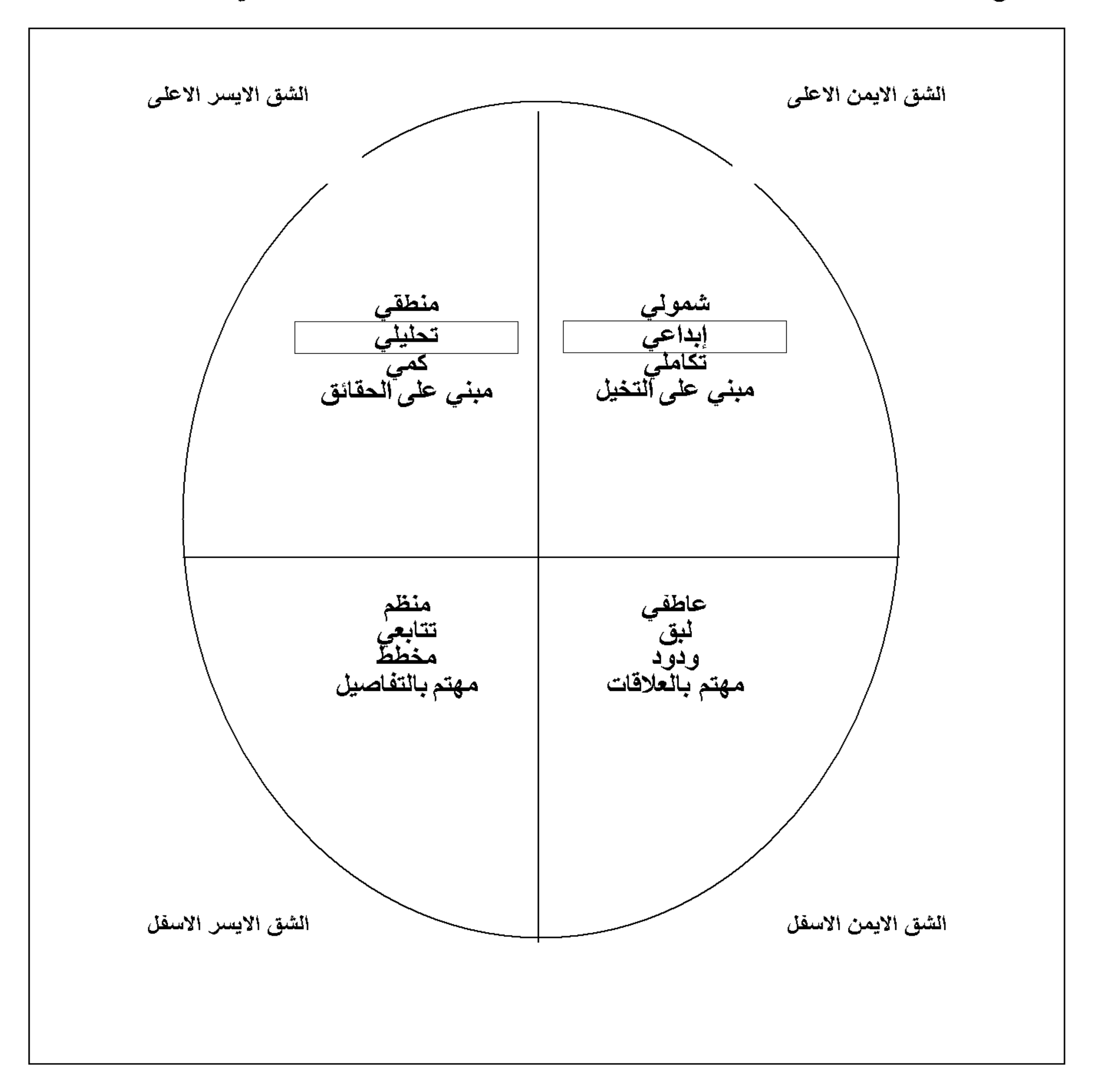
عزيزي المشارك ...

يهدف هذا الاستقصاء إلى التعرف على أرائك نحو التفكير الابتكاري ، وذلك بوضع علامة أمام العبارة التي تتوافق مع رأيك :

العبـــــــــــــارة	نعم	لا
١ – خلق الله الناس جميعاً لهم ملكة التفكير.		
٢ – القليل من الناس لديهم القدرة على التفكير الابتكاري.		
٣ – التفكير التحليلي عقلاني ورشيد.		
٤ – التفكير التحليلي نتيجة مضمونة.		
٥ – يمكنني استخدام التفكير التحليلي في كل المواقف.		
٦ – العلماء فقط هم الذين يستطيعون الابتكار.		
٧ – التفكير الابتكاري يتطلب سمات معينة تتوفر للشخص المبتكر.		
٨ – الشخصية الابتكارية تؤمن بالقدرة على حل المشكلات حتى بعد تكرار الفشل.		
٩ – الشخصية الابتكارية شخصية معقدة.		
١٠ – الشخصية الابتكارية تميل إلى استخدام تجارب الآخرين كمعيار للحكم.		
١١ – الشخصية الابتكارية لابد وأن تخضع في العمل لرقابة صارمة.		
١٢ – الابتكار هو الخروج عن العادة والمألوف.		
١٣ – كل شخص بإمكانه أن يكون مبتكراً.		
١٤ – الشخص المبتكر أسلوبه عشوائي ولا يستخدم الأسلوب العلمي.		
١٥ – رغم اختلاف التفكير الإبتكارى عن التفكير التحليلي ، إلا أنه يمكن القول أنه مهارة قابلة للتعلم .		

أنماط التفكير في العقل البشري

أظهرت البحوث إمكانية تقسيم العقل البشري إلى أربعة أجزاء يختص كل جزء منها بنوع معين من العمليات العقلية ونمط معين من أنماط التفكير وذلك كالآتي



- **ما هو الفرق بين التفكير التحليلي والتفكير الإبداعي ؟**

لمعرفة الفرق بين التفكير التحليلي والتفكير الإبداعي أجب عن السؤال التالي.

١+١ = ؟

ما رأيـــك ؟

- **مثال آخر : إذا قال لك رجل أن لديه عدد من الأخوة يساوي عدد الأخوات وقالت لك أخته أن لها عدد من الأخوة ضعف عدد الأخوات !**

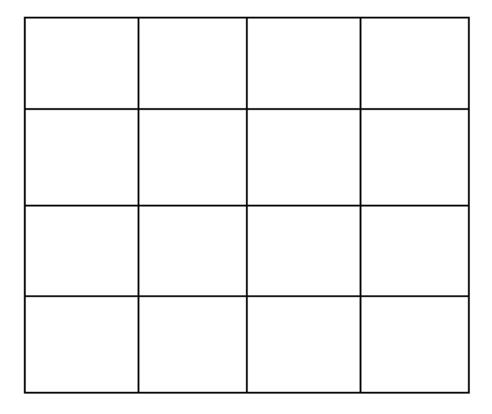
فالسؤال هو : كم عدد الأبناء في هذه الأسرة ؟

من المتوقع التوصل إلى إجابة وحيدة على هذا السؤال. التوصل إلى هذه الإجابة يلزمها نوع من التفكير، هو "التفكير التحليلي".

- **إليك سؤال آخر : كيف تقنع الناس في المجتمع بقضاء إجازة الصيف القادم بالدولة بدلاً من السفر للخارج**

بالتأكيد لا توجد إجابة محددة "وحيدة" على هذا السؤال، ولكن توجد إجابات متعددة يحتاج التوصل إليها القدرة على التخيل وهو ما يسمى "التفكير الإبداعي".

- **سؤال آخر : ما هو عدد المربعات في الشكل التالي :**



الإجابة الواضحة تماماً للجميع هي = ١٦ مربع. هذه الإجابة هي التي يمكن التوصل إليها من خلال التفكير التحليلي.

هل توجد لديك إجابات أخرى ؟

يمكن التوصل إلى العديد من الإجابات الأخرى عن طريق التفكير الإبداعي، فما هي ؟

ماذا أفعل لتنمية تفكيري الإبداعي ؟

أولاً: إن أول مهمة يمكن أن تقوم بها لكي تجعل من نفسك شخص أكثر إبداعاً هي أن تعطي نفسك (تصريح) للقيام بالأعمال بطريقة إبداعية.

ثانياً : التغلب على المعوقات الذاتية التي بداخلك والتي غالباً ما تحجب عنك التفكير الإبداعي. فالتفكير الإبداعي ببساطة هو أن تكون على دراية بأن الأشياء يمكن ممارستها والتعامل معها بالعديد من الطرق المختلفة.

ثالثاً : يمكن أيضاً زيادة قدرتك على التفكير الإبداعي عن طريق قضاء وقت أطول مع مرؤوسيك، والتحدث في موضوعات مختلفة مع أفراد مختلفون، وقراءة السيرة الذاتية للمبدعين والمبتكرين، والتعرف على كيفية توصلهم لمبتكراتهم .

رابعاً: حاول أن تمارس الأساليب التي سوف نقدمها لك في هذا البرنامج وأن تضعها موضع التنفيذ قدر الإمكان، وسوف ترى إن شاء الله نتيجة ملموسة في تغيير طريقة تفكيرك، والتحول إلى التفكير الإبداعي.

والخلاصة أن التفكير هو :

النشاط العقلي الذي يعتمد على الرموز ، أي يستعيض عن الأشياء والأشخاص والمواقف والأحداث برموزها بدلاً من معالجتها معالجة فعلية ، والرموز التي يستخدمها التفكير متعددة منها الصور الذهنية والمعاني والألفاظ والأرقام ، ومنها الذكريات والإشارات والتعبيرات والإيماءات.

ويتميز النشاط الفكري بالخصائص التالية :

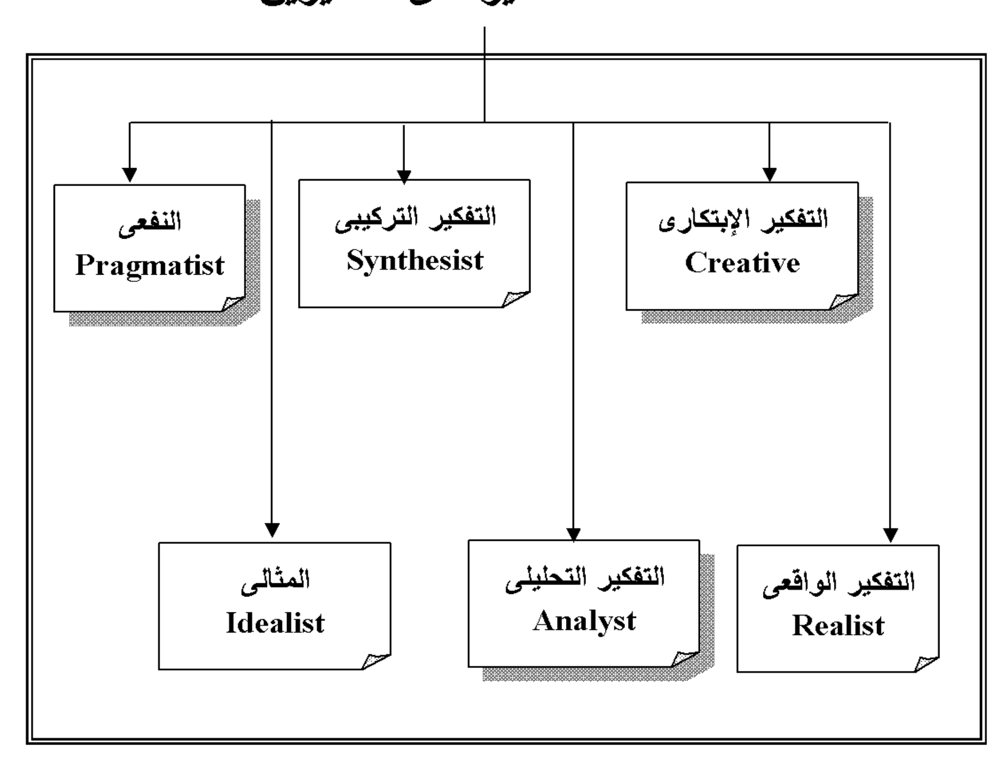
١ – القدرة على إدراك العلاقات الأساسية فى الموقف.

٢ – القدرة على اختيار بديل من بين عدد كبير من البدائل المتاحة.

٣ – القدرة على الاستبصار وإعادة تنظيم الخبرات المناسبة.

٤ – القدرة على إعادة تنظيم الأفكار المتاحة، بهدف الوصول إلى أفكار جديدة.

أنماط التفكير لدى المديرين



١ـ التفكير التحليلي :

هو تفكير منطقي يبحث عن الحلول الصحيحة دائماً ، ويعتمد على تسلسل الأفكار وتحليلها ، وقد يتطلب بعض العمليات الحسابية للوصول إلى حل واحد صحيح يمكن التنبؤ به مقدماً ، ويعتمد على الربط بين الأفكار والكشف عن طبيعة العلاقات وتحليلها.

٢ـ التفكير الابتكارى :

هو تفكير واسع التصور ، يتطلب انطلاقاً فكرياً بلا قيود أو حدود ، يبحث عن أفكار وحلول متعددة لا يمكن التنبؤ به مقدماً ، ويعتمد على الربط بين أفكار لم يكن بينها ارتباط من قبل .

٣- التفكير الواقعى :

يهتم التفكير بالبيانات والتفاصيل ويؤمن بحقائق الواقع التى يدركها عن طريـــق تفـــسيره للظواهر المحيطة به ، ويؤمن بأن الصحيح هو ما اتفق عليه الناس حتى أصبح عرفاً.

٤- التفكير النفعى :

هو تفكير يركز على تحقيق المنفعة ويبحث عن أقصر الطرق لتحقيق المـــصالح وتجذبـــه المثيرات التى يبدو فيها مصلحة ذاتية له حالاً أو مستقبلاً، ولا يهتم بـــالتغيير المفـــاجئ أو الشامل وقد تشغله مصالحه عن الرؤية المستقبلية والنظرة الاستراتيجية.

٥- التفكير المثالى :

يتركز هذا التفكير حول المبادئ والقيم والمثاليات والأخلاقيات الراقية ، ويبحـــث صـــاحبه دائماً عن أفضل الحلول وما يجب أن يكون ، ويؤمن بكل ما هو نص متفق عليه وهدفـــه تحقيق المثالية.

٦- التفكير التركيبى :

ويتميز هذا النوع من التفكير بالمزج بين أكثر من نوع من الأنواع السابقة حيـــث تبـــدو لديه القدرة على الربط بين أمور مختلفة ومتباينة ويتسم بالقدرة على اســـتخدام الحقـــائق بجانب الحدس والتوقع المستقبلى ولذا فهو مبتكر وخلاق يمكنه صـــياغة الاســـتراتيجيات المستقبلية .

التفكير الإبتكاري ومكوناته

تعددت التعريفات والمفاهيم التي توضح معنى الإبتكار والإبداع ، إلا أنها تدور جميعا حول التوصل الى فكرة جديدة وممارسة جديدة ...... أو مزج بين عناصر موجودة ولكن بطرق جديدة .

فيرى " شتاين " أن الإبتكار هو : " عمل جديد مفيد ترضى عنه الجماعة وتقبله " .

أما " جليفورد " فينظر إلى الإبتكار على أنه : " إنتاج عندما يكون هذا الإنتاج محسوسا مثل تأليف قصيدة شعر أو إنتاجا فكريا يمثل أفكارا تدور فى ذهن المبتكر ، أو إنتاج نفسي يظهر فى استجابات الأفراد المحيطين به " .

ويعرف " تورانس "الإبتكار على أنه : " عملية إدراك الثغرات والاختلال في المعلومات والعناصر المفقودة وعدم الاتساق الذي لا يوجد له حل معروف والبحث عن دلائل ومؤشرات ، وبحث الفرد عن المعلومات ووضع الفروض والربط بين النتائج وربما إجراء تعديلات وإعادة اختبار الفروض " .

ويعرف " جونز " الإبتكار على أنه : " تنظيم مكون من المرونة والأصالة والحساسية للأفكار وهو يساعد الفرد على التخلص من السياق العادي للتفكير إلى سياق آخر مخالف ، وينتج عنه إنتاجا جديدا يرضى عنه الفرد والآخرين "

ويعرف " عبد الغفار الإبتكار على أنه : " نوع من التفكير ينطلق فيه الفرد عبر ما اصطلحت وتعارفت عليه الجماعة التي يعيش فيها إلى مجالات وأفكار جديدة ، منتجا إنتاجا جديدا بالنسبة إليه أو بالنسبة إليها أو اليهما معا ، ويعبر عنه بالعوامل التالية : الطلاقة اللفظية – الطلاقة الفكرية – المرونة التلقائية – الأصالة .

ومن أبسط التعاريف وأكثرها شمولا ما قدمه سيد خير الله ، إذ يعرف التفكير الإبتكارى بأنه :

" يتمثل التفكير الإبتكارى في قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجا يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير " .

ويلاحظ من هذا التعريف أنه قد أشتمل على مكونات أربعة أساسية

لعملية الإبتكار هى :

١ – الطلاقة الفكرية : وتتمثل فى القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الإبتكارى .

٢ – المرونة التلقائية : وتشير إلى القدرة على إنتاج استجابات تتسم بالتنوع في الاتجاهات ، وإمكانية التحول من اتجاه إلى آخر ، مع استخدام مجموعة متعددة من الإستراتيجيات ، ومراعاة الحلول غير التقليدية النادرة الحدوث .

٣ – الأصالـــة : وتمثل القدرة على إنتاج أفكار جديدة بعيدة عن ماهو معتاد ومألوف من الأفكار والطرق والأساليب ، فالأفكار الأصيلة هى الأفكار النادرة إحصائيا ، كذلك تمثل سرعة إنتاج أفكار تستوفي شروطا معينة في موقف معين .

٤ – القدرة على التداعي البعيد : وتتمثل في مدى القدرة على إنتاج استجابات عميقة الأثر بعيدة كل البعد عما تألفه المجموعة التي ينتمي إليها المفكر فيصبح قادرا على تجاوز الفجوات المتسعة بين الأمور المرئية وبين القدرة على الإبتكار والإبداع .

دعنا إذا نخلص من كل ما سبق إلى أن التفكير الابتكارى يمثل نوعا من التفكير ينطلق فيه الفرد غير ما اصطلحت وتعارفت عليه الجماعة التي يعيش

فيها إلى مجالات وأفكار جديدة ، منتجاً إنتاجاً جديداً ، ويعبر عنه بالعوامل التالية : الطلاقة الفكرية – المرونة التلقائية – الأصالة– التداعي البعيد .

١- الحساسية للمشكلات : وتتمثل في القدرة على تحديد وتحليل المشكلات واستشعار اسبابها ومظاهر المشكلات وكيفية مواجهتها.

٢- الطلاقة الفكرية : وتتمثل في القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً.

٣- المرونة التلقائية : وتشير إلى القدرة على إنتاج استجابات تتسم بالتنوع في الاتجاهات ، وإمكانية التحول من اتجاه إلى آخر ، ومراعاة الحلول غير التقليدية النادرة الحدوث.

٤- الأصالة : وتمثل القدرة على إنتاج أفكار جديدة بعيدة عن ما هو معتاد ومألوف من الأفكار والطرق والأساليب ، فالأفكار الأصلية هي الأفكار النادرة إحصائياً.

٥- المثابرة : وتتمثل في مدى القدرة على إنتاج استجابات عميقة الأثر بعيدة كل البعد عما تألفه المجموعة التي ينتمي إليها المفكر من خلال المحاولات المتعددة وعدم الشعور بالإحباط أو التوقف .

أنظر إلى الجدول التالي ليمكنك مقارنة التفكير الإبتكارى والتفكير التحليلي

التفكير التحليلى ANALYTICAL	التفكير الابتكارى CREATIVE
▪ عمليات منطقية من التفكر التقليدى	▪ عمليات تحتاج إلى تصور واسع وانطلاق فكرى بلا قيود أو حدود.

▪ يحتاج إلى تحليل ، وترتيب ، وحسابات ورياضيات فى إطار محدد يتصل بالمشكلة.	▪ يحتاج إلى الخيال ويدعو إلى الابتكار ، والإتيان بكل ما هو جديد دائماً.
▪ يبحث عن حل واحد صحيح دائماً.	▪ ليس له حل واحد بل عدد من الحلول البديلة.
▪ يمكن التنبؤ بالحلول مقدماً.	▪ لا يمكن التنبؤ به مقدماً.
▪ يعتمد على الربط بين أفكار بينها صلات وعلاقات واضحة.	▪ يعتمد على الربط بين أفكار ليس بينها ارتباط فى الأصل.
▪ لا يخرج عن المألوف والمعتاد فهو أسير العادة.	▪ يخرج عن المألوف والمعتاد فهو نقيض العادة.
▪ يعتمد على الشطر الأيسر من المخ، وبصفة خاصة اللغة المنطق ويعامل المعلومات فى شكل متسلسل متتابع.	▪ يعتمد على الشطر الأيمن من المخ الذى يدمج المواد والأشياء بطريقة أقل نظامية وأكثر تلقائية ومرونة.

هل التفكير الإبداعي صدفة أم متعمد ؟

يمكن أن يحدث التفكير الإبداعي بالصدفة كما أنه يمكن أن يتم بشكل متعمد. فبدون استخدام أي أساليب لتنمية التفكير الإبداعي لازال هناك مجال لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة وعادة ما تحدث بالصدفة البحتة. فقد تأتي لك الفرصة أحياناً للتفكير في شئ ما بطريقة مختلفة، ومن ثم اكتشاف شئ مفيد أو حل مشكلة معينة.أما باستخدام أساليب معينة ، فإن التفكير الإبداعي يتم بشكل متعمد بغرض التوصل إلى أفكار جديدة أو تقديم حلول مبتكرة للمشكلات. هذه الأساليب تستخدم لتوليد عدد أكبر من الأفكار البديلة والاختيار من بينها.

ومن الممارسة يصبح التفكير الإبداعي عملية مستمرة يمكن أن تحدث طوال الوقت. والتفكير الإبداعي المستمر يترتب عليه تعظيم كل من التفكير الإبداعي الذي يحدث بالصدفة، وأيضاً التفكير الإبداعي المتعمد. ومع استمرارية التفكير الإبداعي يصبح مهارة يمكن أن يكتسبها الفرد، وقد ينمي الفرد أساليب جديدة للتفكير بالإضافة إلى الأساليب التي يعرفها. وخلاصة ذلك هو :

أن الخطوة الأولى : هي تعلم أساليب تنمية التفكير الإبداعي بطريقة تمكنك من استخدامها بطريقة متعمدة بغرض الوصول إلى أفكار جديدة.

أما الخطوة الثانية : فهي ممارسة هذه الأساليب لاكتساب مهارة التفكير الإبداعي المستمر، والسعي لتنمية أساليب جديدة من عندك.

الخصائص السلوكية للشخصية الابتكارية

١- الثقة بالنفس والقدرة على تنفيذ ما يريد.
٢- المرونة في أداء العمل.
٣- المثابرة وعدم الاستسلام بسهولة.
٤- التمسك بالرأي إلى أبعد حد ممكن.
٥- التماسك إزاء ما يواجهه من مشكلات.
٦- الميل نحو إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة.
٧- كراهية الأعمال التي تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.
٨- الاهتمام بما يحتمل الشك ويبعث على التنبؤ وإعمال الحدس.
٩- القدرة العالية على تحمل المسئوليات.
١٠- الأخذ بزمام المبادرة دائماً.
١١- القدرة على فهم دوافع الآخرين.
١٢- القدرة على تنظيم العمل.

١٣- سعة الأفق وعدم التعصب.
١٤- كثرة التساؤل عما يدور حوله.
١٥- تعدد الميول والاهتمامات ، مع وجود التوازن الانفعالي.
١٦- القدرة على التحليل والاستدلال.
١٧- تقديم أفكار قد تبدو غير مألوفة للآخرين.
١٨- إنجاز الأعمال بطرق إبتكارية.
١٩- الميل نحو العمل بمفرده ، وعدم التكيف بسهولة مع الجماعة.
٢٠- تعرض أفكاره للتجاهل من الزملاء في بعض الأحيان.
٢١- الرغبة في التفوق الأكاديمي ، وامتلاك درجة عالية من الذكاء.
٢٢- التساؤل المستمر عن تطبيقات النظريات والمبادئ.
٢٣- معاونة الآخرين بتزويدهم بأفكار جديدة تساعدهم على حل المشكلات
٢٤- تفضيل التنافس عن التعاون.
٢٥- إدراك الأشياء بطريقة تختلف على إدراك الآخرين لها.
٢٦- الربط بين الخبرات السابقة واللاحقة.
٢٧- التمعن في الأفكار الجديدة.
٢٨- التساؤل في مواجهة أوامر رؤسائه.
٢٩- مقاومة تدخل الآخرين في شئونه.
٣٠- إنصاف بروح المرح بصفة عامة.

خصائص القادة الذين يحفزون مرؤوسيهم على الابتكار :

١- الاستعداد لتقبل وامتصاص مخاطر المرؤوسين.
٢- الاستعداد لتبنى الأفكار غير المدروسة جيداً.
٣- الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة.

٤- القدرة على إصدار قرارات سريعة.

٥- ارتفاع مهارة الإنصات الفعال.

٦- عدم تصيد أخطاء المرؤوس أو التشهير به.

٧- الابتعاد عن الحقد وتفضيل المصلحة العامة.

دور المدير في تنمية القدرات الابتكارية لدى مرؤوسيه

(١) إعطاء الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن أنفسهم.

(٢) توفير خبرات ومعلومات تجعل المرؤوسين أكثر حساسية للمؤثرات البيئية.

(٣) تهيئة السلوك والتصرفات الإيجابية تجاه المواقف والمعارف الجديدة.

(٤) توفير مجالات للتفكير والتخيل فى النشاطات المختلفة.

(٥) تجنب التقويم المتكرر أثناء قيام المرؤوسين بنشاط معين.

(٦) استثارة الأصالة فى تفكير المرؤوسين تجاه الممارسات المتعددة لوظائفهم.

(٧) احترام أسئلتهم وآرائهم وعدم السخرية منها.

(٨) تشجيع التعليم بالمبادأة الذاتية.

(٩) تنمية مهارات النقد البناء.

(١٠) جعل المرؤوسين أكثر حساسية للمشكلات والتعرف عليها وتشخيصها بدقة.

(١١) التخفيف من الضغوط التنظيمية وتوفير بيئة مساندة للابتكار والإبداع.

(١٢) السماح للمرؤوسين ببعض الوقت للتفكير وتطوير الأفكار الابتكارية.

(١٣) تدعيم الثقة بالنفس ، وبناء علاقات الصداقة والمحبة والتفاعل.

(١٤) التأكيد على منافذ الاتصال المفتوحة.

(١٥) الحرص على توفر أنماط متعددة من الشخصية داخل المنظمة.

أنا مبتكر
إذن أنــا موجـــود !!

اقرأ كل عبارة من العبارات الآتية بدقة ، ثم أرسم دائرة حول الدرجة التـي تتفـق مـع رأيـك أو سلوكك.

م	العبـــــــــارة	لا	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
١	أثق في نفسي وقدرتي على تحقيق الأهداف.	١	٢	٣	٤	٥
٢	أخجل من توجيه أسئلة للآخرين لأتعرف على أشياء لا أعرفها.	٥	٤	٣	٢	١
٣	أسارع فوراً بتحديد أي مشكلة تواجهني.	٥	٤	٣	٢	١
٤	أستطيع أن أوفق بين الأشياء الغريبة.	١	٢	٣	٤	٥
٥	أستطيع أن اكتشف أوجه القصور والضعف في الأشياء التـــي حولي.	١	٢	٣	٤	٥
٦	أؤمن بأن الأفكار الجيدة تجئ على مهل.	١	٢	٣	٤	٥
٧	أحاول إيجاد حلول لأكثر من مشكلة في ذات الوقت.	٥	٤	٣	٢	١
٨	يصعب على تصديق أن الأفكار الجديدة تستدعي بعضها بعضا.	٥	٤	٣	٢	١
٩	أفرق ... بين ما يمكن التحكم فيه ومالا يمكن التحكم فيه عند تحديد أسباب المشكلة.	١	٢	٣	٤	٥
١٠	أجمع أكبر قدر من البيانات لتحديد المشكلة.	١	٢	٣	٤	٥
١١	أعطي نفسي فرصة للاسترخاء عندما أصاب بالإجهاد والتعب.	١	٢	٣	٤	٥
١٢	أحب الأعمال والمهام التي فيها تحد لقدراتي وإمكاناتي.	١	٢	٣	٤	٥
١٣	أستمر في العمل لأطول فترة ممكنة أملاً في الوصـــول إلـــى حـــل مبتكر.	١	٢	٣	٤	٥
١٤	يساعدني إلهامي الداخلي على التوصل إلـــى أفكـــار عديـــدة متنوعة.	١	٢	٣	٤	٥

م	العبـــــــــارة	لا	نادرأ	أحيانا	غالباً	دائماً
١٥	انظر إلى الأشياء من زوايا عديدة.	١	٢	٣	٤	٥
١٦	أحب أن أتحمل المخاطرة ومواجهة الأمور الصعبة.	١	٢	٣	٤	٥
١٧	أعطي للفكرة الجديدة وقتاً كافياً لكي تختمر.	١	٢	٣	٤	٥
١٨	أضع معايير دقيقة للحكم على مدى حداثة أفكاري.	١	٢	٣	٤	٥
١٩	أرى أن المشاكل التي أتعرض لها أكبر من قدراتي.	٥	٤	٣	٢	١
٢٠	اهتم بتوليد أكبر عدد من الأفكار الجديدة.	١	٢	٣	٤	٥
٢١	أهتم كثيراً بتقليد الآخرين من حولي.	٥	٤	٣	٢	١
٢٢	أمتلك القدرة على تطوير أفكاري لأكثر من مجال.	١	٢	٣	٤	٥
٢٣	أؤمن تماماً بأن " من فات قديمه تاه".	١	٢	٣	٤	٥
٢٤	أهتم كثيراً بالإنجازات ولا يهمني تعاطف الآخرين.	١	٢	٣	٤	٥
٢٥	أتردد كثيراً في عر أفكاري عندما تكون غريبة.	١	٢	٣	٤	٥
٢٦	يساعدني خيالي الواسع على تصور الأشياء في أشكال جديدة.	١	٢	٣	٤	٥
٢٧	أحرص تماماً على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات.	٥	٤	٣	٢	١
٢٨	أتفادى تعريض أفكاري الجديدة للتقييم بمجرد نشأتها.	١	٢	٣	٤	٥
٢٩	أركز على التفاصيل داخل الإطار العام للموضوع.	٥	٤	٣	٢	١
٣٠	انفتح على كل ما هو جديد وغير عادي وأسعى لتجربته.	١	٢	٣	٤	٥

سجل في الجداول التالية الدرجة التي أعطيتها لكل عبارة :

الحساسية للمشكلات	
مسلسل	الدرجة
٢	
٣	
٥	
٧	
٩	
١٠	
المجموع	

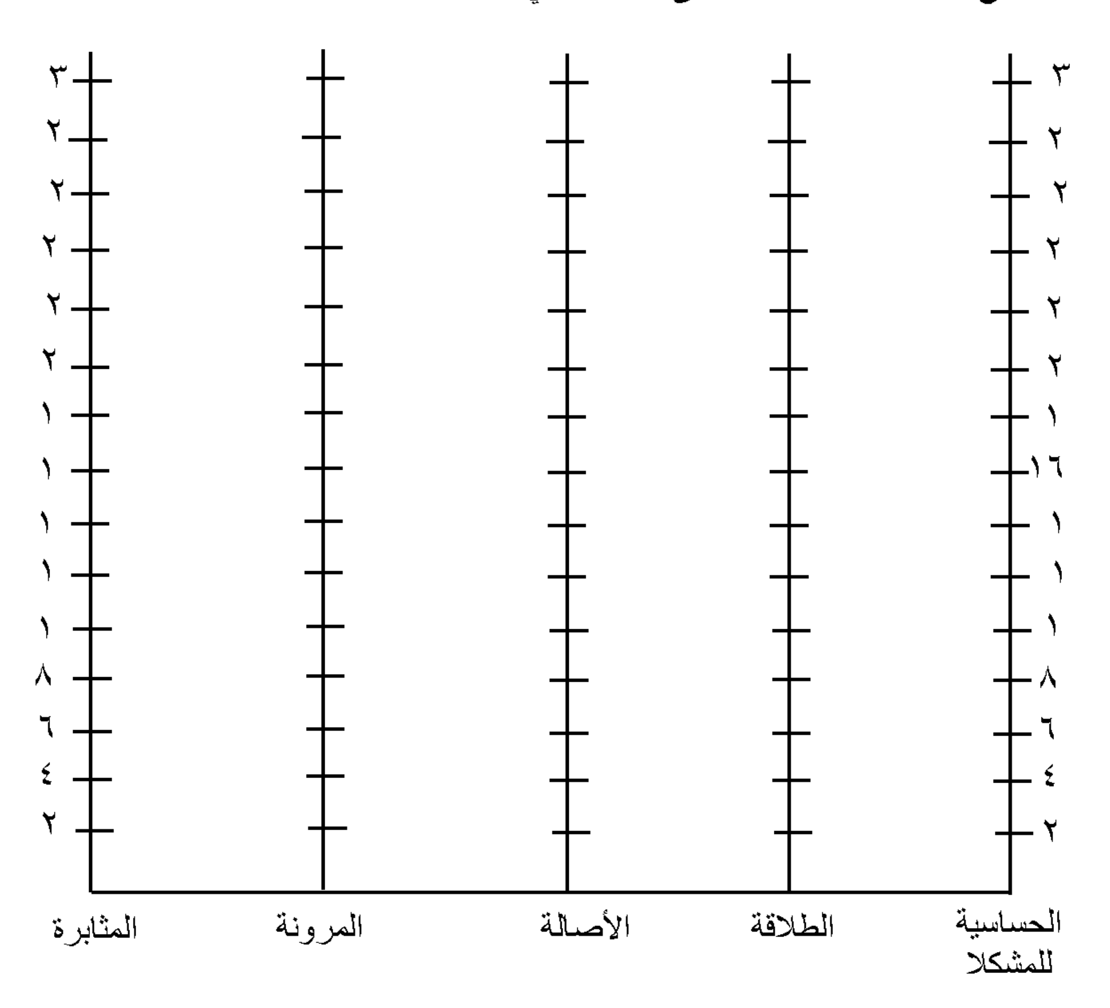
الطلاقة	
مسلسل	الدرجة
٤	
٨	
١٤	
٢٠	
٢٥	
٢٨	
المجموع	

الأصالة	
مسلسل	الدرجة
٦	
١٦	
١٨	
٢١	
٢٣	
٢٤	
المجموع	

المرونة	
مسلسل	الدرجة
١٥	
٢٢	
٢٦	
٢٧	
٢٩	
٣٠	
المجموع	

المثابرة	
مسلسل	الدرجة
١	
١١	
١٢	
١٣	
١٧	
١٩	
المجموع	

سجل مجموع كل جدول من الجداول على الشكل التالي :



- **قم بتوصيل النقاط التي حددتها على الشكل السابق على التوالي. ثم استمع لتحليل الخبير.**

استقصاء
أسلوب التفكير المفضل

هذا الاستبيان ليس فيه إجابات صحيحة وإجابات خاطئة. إنه مجرد أداة تساعد على التعرف على أسلوبك المفضل في التفكير ، وطرح الأسئلة ،واتخاذ القرارات.ولكي تتحقق الفائدة من هذا الاستبيان ،يلزم أن تكون الإجابات على درجة كبيرة من الدقة و أن تعبر في الوقت ذاته عن أسلوبك الفعلي و ليس عما تمنى أن تكون عليه.

والاستبيان عبارة عن مجموعة من العبارات ، تنتهي كل عبارة بخمسة نهايات مختلفة. والمطلوب منك ترتيبها ترتيباً تنازلياً وذلك بوضع رقم أمام كل نهاية من (١-٥) بحيث يعبر الرقم (٥)عن أكثر العبارات قربا منك وانطباقاً عليك ، والرقم (١) عن أبعد العبارات عنك و الأكثر خلافاً لأسلوبك.

ثم تضع باقي الأرقام (٢،٣،٤) أمام باقي العبارات بنفس الأسلوب ، لا تكرر وضع نفس الرقم أمام أكثر من عبارة.

١- عندما يثور جدل أو خلاف بين بعض الناس حول بعض الأفكار. فإنني أجد نفسي واقفاً إلى جانب الفريق الذي :

(أ) يضع تعريفات محددة لكل من الرأي و الرأي الآخر ، ثم يحاول استخلاص نقاط الخلاف على ضوئها

(ب) يعبر بأفضل طريقة ممكنة عن القيم و المبادىء و المثل المتعلقة بموضوع الخلاف.

(ت) تتفق آراؤه مع رؤيتي الخاصة للموضوع

(ث) يتناول موضوع الخلاف بالمنطق و الحكمة قدر استطاعته

(ج) يعبر عن رأيه مراعيا كل الجوانب بعبارات مختصرة و لكنها قوية " المختصرة المفيدة ".

٢- عندما أبدأ في العمل مع شركائي مشروع ما ، فإن أهم شيء بالنسبة لي هو :

(أ) تفهم الغرض وراء إنشاء المشروع و الدور سيؤديه للمجتمع و الناس.

(ب) استكشاف قيم و نوايا الشركاء ، وهدف كل منهم من المشاركة.

(ت) تحديد كيفية تنفيذ المشروع.

(ث) إدراك قيمة العائد من المشروع على أصحابه.

(ج) اتخاذ الخطوات اللازمة لجعل هذا المشروع حقيقة واقعية.

٣- بصفة عامة ،فإني أستوعب أو أتقبل أو أحكم علي فكرة جديدة بطريقة أفضل عن طريق :

(أ) محاولة تصور الآثار التي ستنتج عن تطبيقها إذا انتقلت إلى حيز التنفيذ.

(ب) تجربة تطبيقها فعلياً على نطاق محدود ،ثم الحكم عليها على ضوء نتائج التجربة.

(ت) اختيار الفكرة التي تمثل أفضل الأفكار ومسايرتها لما يجب أن يكون.

(ث) مقارنتها بباقي الأفكار الأخرى جميعها بشتى اتجاهاتها.

(ج) تحليلها بتركيز شديد و عناية فائقة أو بعدها عن الأفكار المألوفة لدينا و التي نطمئن إليها

٤- بالنسبة لي ، فإن الجداول و الرسامات البيانية و الأشكال التوضيحية في أي كتب أو تقارير تكون :

(أ) أكثر فائدة من المادة المكتوبة ، بشرط أن تكون دقيقة و صحيحة

(ب) أكثر فائدة من المادة المكتوبة ، بشرط أن تسهم في إبراز الحقائق الهامة للموضوع.

(ت) أكثر فائدة من المادة المكتوبة ، بشرط أن تكون مقترنة بالشرح و التفسير و توضيح مدى أهميتها.

(ث) أكثر فائدة من المادة المكتوبة وذلك عندما تثير علامات استفهام جديدة في رأسي وتدعوني إلى مزيد من التفكير في المادة المكتوبة.

(ج) مساوية في الأهمية للمادة المكتوبة بأسلوب السرد العادي ، فكلاهما معلومات.

٥- إذا طلب منى إعداد بحث فإني أتوقع أن أبدأ :

(أ) محاولاً وضع تصور عام للبحث و تحديده داخل إطار عريض.

(ب) متسائلاً إن كان بمقدرتي وحدي القيام به ، أم أنه يلزم أ أستعين ببعض الخبرات.

(ت) محاولاً التنبؤ بشكل النتائج التي سوف يتوصل إليها البحث في النهاية.

(ث) متسائلاً هل البحث المطلوب " بحث تطبيقي أم بحث نظري أكاديمي ".

(ج) محاولاً التوصل لصياغة دقيقة "للمشكلة " التي سيقوم البحث بحلها.

٦- إذا حدث و حتمت علي الظروف أن أقوم بجمع معلومات من جيراني أو زملائي حول موضع يهمنا فإني أفضل أن :

(أ) أقابل كل فرد على إنفراد و أساله أسئلة محدودة عن الموضوع.

(ب) أوجه الدعوة للجميع لحضور اجتماع مفتوح حيث أطلب منهم أن يطرحوا أفكارهم ووجهات نظرهم حول الموضوع.

(ت) أعقد لقاءات مع مجموعات صغيرة من الأفراد ، وأسال كل مجموعة على حدة أسئلة عامة تدور حول الموضوع.

(ث) أعقد لقاءات "بصفة غير رسمية " فقط مع الأفراد الذين أتوسم لديهم قدرات و صلاحيات متميزة ، و أتعرف على أفكارهم بخصوص الموضوع.

(ج) أطلب من الأفراد أن يوافيني كل منهم بكل ما لديه من بيانات تتعلق بهذا الموضوع.

٧- أميل للحكم على أمر ما بأنه حقيقي إذا:

(أ) تمكن من الصمود أمام التيارات المضادة له على مر الأيام و توالي الأحداث.

(ب) أتفق و لم يتعارض مع أمور أخرى ، أثق فيها و أعلم أنها حقيقة و أنها فوق مستوى الشك.

(ت) تمكن من إثبات وجوده بصورة عملية ، حيث لفت الأنظار و أثار الاهتمام و ترك أثراً واضحاً في النفوس.

(ث) كان معقولاً من وجهة النظر العلمية و المنطقية.

(ج) أمكن البرهنة على أنه حقيقي بأدلة ثابتة و بشواهد منظورة و ملموسة.

٨- عندما أقوم بقضاء وقت فراغي متصفحاً إحدى المجلات ، فإني أميل إلى قراءة :

(أ) حل المشاكل الاجتماعية و الشخصية لقراءة بقلم أحد الكتاب المتخصصين.

(ب) مناظرة أو استعراض للآراء المختلفة حول قضية اجتماعية أو سياسية.

(ت) ملخص لبحث في موضوع علمي أو تاريخي.

(ث) موضوع يسليني عن حادث طريف أو شخصية فكاهية.

(ج) تجربة ذاتية لأحد الأشخاص أو المفكرين أو الكتاب حول واقعة حقيقة مثيرة تعرضوا لها.

٩- عندما أقوم بقراءة تقرير متعلق بالعمل ،فإن تفكيري يتجه تلقائيا إلى :

(أ) إلى أي مدى يمكنني الاستفادة بالنتائج التي توصل إليها التقرير.

(ب) هل التوصيات الواردة بالتقرير قابلة للتطبيق ، أم لا ؟.

(ت) مدى نجاح التقرير في التوصل إلى نتائج بناء على المعطيات و البيانات المتاحة له.

(ث) مدى تفهم كاتب التقرير للأغراض و الأهداف التي أعده من أجلها.

(ج) ماذا يمكنني استخلاصه من التقرير.

١٠- عند قيامي بمهمة ما و فإن أول شيء أود معرفته هو :

(أ) ما هي أفضل طريقة لأداء هذه المهمة.

(ب) من هو الشخص أو ما هي الجهة الطالبة ؟ وميعاد التسليم.

(ت) درجة أهمية هذه المهمة و وزنها الحقيقي.

(ث) مدى تأثير أداء هذه المهمة على باقي المهام الأخرى المطلوب مني إنجازها.

(ج) ما هي المصلحة المباشرة و أو العائد السريع الذي ستحققه هذه المهمة فور إنجازها.

١١- إن أفضل وسيلة تمكني من إنجاز مهمة جديدة لم أمارسها من قبل و ليس لي بها سابق خبرة هي أن :

(أ) أؤدها بطريقة مشابهة لطريقة لي بها سابق خبرة ، و أتقنها جيداً

(ب) أبدأ في ممارستها على الفور ، من خلال التفاعل معها و الالتحام بها و مواجهتها على الطبيعة بأفضل مايمكن.

(ت) أستمع إلى وجهات النظر المختلفة حول طرق داء هذه المهمة.

(ث) ألجأ إلى "الأخصائى" أو "الخبير" أو "الاستشارى" ممن لديهم خبرة سابقة بهذه النوعية من المهام.

(ج) أقوم بتحليلها حتى أتوصل إلى أفضل طريقة للأداء.

١٢- إذا كان على أن أجتاز اختباراً أو امتحاناً أو مسابقة ، فإني أفضل أن يكون في صورة :

(أ) اختبار تحريري عبارة عن مجموعة من المسائل.

(ب) مناظرة بيني وبين مجموعة من المتقدمين لنفس الاختبار "المسابقة"

(ت) مقابلة شخصية شفوية أقوم فيها بعرض ما أعرفه من معلومات وخبرات.

(ث) تقديم تقرير مكتوب أستعرض فيه قدراتي على تطويع ما تعلمته فى دراستي لخدمة المنظمة التي أعمل بها.

(ج) تقرير مكتوب بأسلوب علمي يشمل الخلفية والنظرية والمنهج.

١٣- إن الفئة التي أشعر أنها تتمتع بقدرات خاصة (أكثر من عادية) هي فئة :

(أ) الفلاسفة

(ب) الكتاب وأصحاب الآراء

(ت) القادة السياسيين

(ث) رجال الاقتصاد والمهندسين

(ج) الصحفيين

١٤- بصفة عامة ، أعتقد أن (نظرية ما) تكون مفيدة وذات قيمة عندما :

(أ) تسير في نفس الإطار ، أو تؤكد نظريات وأفكار أخرى أعرفها وأثق فيها .

(ب) تفسر لي الأمور بأسلوب جديد

(ت) توضح بطريقة منطقية العلاقة بين مجموعة من الظواهر والأحداث.

(ث) تتفق مع وجهة نظري ورؤيتي الذاتية للأمور من خلال خبرتي.

(ج) تكون قابلة للتطبيق.

١٥- عندما أقوم بقراءة مقالات تتناول (قضية أخلاقية) ، فإنني أفضل أن :

(أ) يوضح لي المقال ما هي الفائدة التي سأجنيها من وراء تبنى وجهة نظر الكاتب ولا تحققها وجهة النظر الأخرى.

(ب) يظهر على السطح كل الحقائق المتعلقة بالقضية.

(ت) يضع القضية والخلاف في إطار منطقي.

(ث) يبرز القيم التي يتبناها كاتب المقال والتي على ضوئها تبنى ذلك الرأي.

(ج) يلقى الضوء على كل من وجهتي النظر ويوضح نقاط الاتفاق ونقاط التضارب وعدم الالتقاء.

١٦- عندما أقرأ كتاباً خارج نطاق عملي وتخصصي ، فإني ألجأ إلى ذلك عادة بسبب :

(أ) اهتمامي بتحسين معلوماتي بما يتواءم مع مركزي ، ويليق بمكانتي.

(ب) نصيحة رجل أحترمه وأثق في رأيه بأن الإطلاع عليه سيكون مفيداً.

(ت) رغبة في توسيع دائرة معلوماتي العامة.

(ث) رغبة في التغيير وفرصة للاستجمام والاستراحة من عملي الأساسي.

(ج) لكي أروى ظمأى وأشبع نهمي لمزيد حول موضوع يجذب اهتمامي.

١٧- عندما أشرع في حل مشكلة فنية في مجال تخصصي للمرة الأولي ، فإني أميل إلي :

(أ) محاولة حلها في إطار نظرية ، أو قاعدة عامة ، أو علي غرار مشكلة أخري مشابهة لها.

(ب) البحث عن أسرع الطرق للحل.

(ت) التفكير في مجموعة من الطرق المختلفة للحل حتى لو كانت تبدو متعارضة ظاهريا.

(ث) البحث عن الأساليب السائدة والمعروفة والمتبعة لحل مثل تلك النوعية من المشاكل.

(ج) أحاول التوصل إلي أفضل تسلسل أو مجموعة من الخطوات المتتالية والتي تؤدى في النهاية إلي الحل.

١٨- بصفة عامة ، أنا أميل إلي :

(أ) إتباع الطرق المعروفة والسائدة والمعترف بها والمضمونة النتائج.

(ب) الإعتقاد بأنه يوجد لكل مشكلة أكثر من حل ، لدرجة أن الحل قد يوجد في إتجاه معاكس تماما لجميع التوقعات.

(ت) البحث باستمرار عن طرق جديدة بشرط أن تكون أفضل من الطرق السائدة.

(ث) التوصل إلي أساليب تزيد من كفاءة وفعالية الطرق الحالية المتبعة.

(ج) التركيز عل كيفية التنفيذ ، وأسلوب التطبيق الواجب إتباعه.

ماذا ستفعل عند العودة للعمل لتعديل طريقتك في التفكير..
في ضوء ما إنتهى إليه تحليل نمطك في التفكير..

مفتاح أسلوب التفكير المفضل

النمط	التركيبي (S)		التحليلي(A)		النفعي (P)		المثالي (I)		الواقعي (R)	
مسلسل	الإجابة	الدرجة	الإجابة	الدرجة	الإجابة	الدرجة	الإجابة	الدرجة	الإجابة	الدرجة
١	ج		أ		ب		ت		ث	
٢	ب		ت		ث		أ		ج	
٣	ث		ج		أ		ت		ب	
٤	ب		ث		ت		أ		ج	
٥	ت		ج		ث		أ		ب	
٦	ج		ب		ت		أ		ث	
٧	ج		أ		ت		ث		ب	
٨	ب		أ		ت		ث		ج	
٩	ث		ت		أ		ج		ب	
١٠	ث		ب		ج		أ		ت	
١١	ث		ج		ت		ب		أ	
١٢	ج		أ		ت		ب		ث	
١٣	ت		ب		ث		أ		ج	
١٤	أ		ب		ث		ت		ج	
١٥	ب		ج		أ		ت		ث	
١٦	ج		ت		أ		ث		ب	
١٧	ث		ت		ب		ج		أ	
١٨	ث		ب		ت		ج		أ	
المجموع										

الوحدة الثانية

بيئة الإبداع ومعوقات الإبتكار

- بيئـــــــة الإبداع .
- طرق توليد الأفكار .
- معوقات السلوك الإبتكاري .
- متطلبات سلوكيات الابتكار الإداري

بيئة الإبداع

حتى يبدع الفرد لمؤسسته، يجب أن توفر المؤسسة بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض الجديد، وحتى تصبح بيئة المؤسسة بيئة إبداعية، يجب على المدير وفريق إدارته أن يقتنعوا بأن موظفيهم بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكرون حلولاً لمشاكل تواجههم، بل ويجب أن يلغوا الكثير من القواعد العقيمة التي تضع حدود حول الموظفين تعيقهم في عملية الإبداع، ولما كان الإنسان عدو ما يجهل، فإن المدراء والإدارات يتخوفون من إعطاء صلاحيات للموظفين، ويجعلون عملية تسيير دفة المؤسسة تأتي عن طريق واحد، من الأعلى إلى الأسفل فقط، أعني الأوامر والتخطيط من الإدارة ، والتنفيذ على الموظفين، وهذا ما يسبب مشكلة تبدو صغيرة، لكنها تتفاقم حتى تؤدي في بعض الأحيان إلى موت المؤسسات.

عندما يخوض الموظف ميدان العمل فإنه يرى متغيرات وفرص لا يراها المدير أو الإدارة، فيجب أن يتصرف لوحده هنا أو أن يكون هناك تواصل مع الإدارة لتقرير المبادرة التي ستتخذ إزاء هذه المتغيرات أو الفرص.

ويمكننا بيان الخطوات والأفكار التي تجعل من مؤسستك بيئة ترعى وتنمي الإبداع على النحو التالي :

- **لا تجعل القواعد تعيق أي فكرة إبداعية، القواعد لا بد أن تكون ناقصة وفيها ثغرات، وأيضاً القواعد قد تعيق المؤسسة عن استغلال الفرص الجديدة، تصور مثلاً أنك وجدت صفقة ستربح فيه الكثير وبالتالي تربح فيها مؤسستك، لكن هناك قاعدة تعيق إنجاز هذه الصفقة، ماذا ستفعل؟ هل ستكسر القاعدة لتكسب أم تجعل القواعد تتحكم فيك؟ أنت مبدع لذلك ستكسر القواعد التي تعيقك .**
- **أنشأ نظام لتلقي الأفكار والاقتراحات، هذا النظام يجب أن يوفر فرصة للموظف لتجربة فكرته بشكل مصغر ثم تنفيذ الفكرة بشكل واسع على المؤسسة بأكملها، بل ويجب أن يحصل الموظف على التكريم المعنوي الذي يستحقه، ويستحسن أن يحصل على فائدة مالية من اقتراحه، وهذا النظام مطبق في شركة تويوتا اليابانية،**

حيث تتلقى الإدارة ١٥٠٠٠٠٠ اقتراح!! مليون ونصف اقتراح سنوياً !ويتم تطبيق ٩٨% منها، ويكرم الموظف معنوياً ومادياً .

- أغرس في عقول وأنفس الموظفين بأن لا مستحيل على الإنسان، ونبههم بأن لا يفرطوا في الواقعية، حدث مرة في مؤسسة جنرال إلكتريك أن طلب مديرها من الموظف الجديد أن يبتكر طلاء يزيل الحرارة عن الزجاج الخارجي للمصباح الكهربائي، والموظفين القدامي يعلمون تماماً أن من المستحيل صنع هذا الطلاء، لكن المفاجأة فجرها الموظف الجديد عندما استطاع ابتكار طلاء يخفف من حرارة المصباح الكهربائي، إذاً لا مستحيل أبداً .
- ضع طرق وأساليب رسمية وغير رسمية لتحفيز وتكريم الموظفين، فمهما كان الموظف متميز ومجتهد فأنه يحتاج إلى الإحساس بأن المدير والآخرين يقدرونه .
- طبق أسلوب الإدارة على المكشوف، هذا يعني أن يعلم الموظفين المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ، وقد يقول المدراء التقليديون أن الموظفين لا يحتاجون إلى معرفة الوضع المالي للمؤسسة، لكن المبدع يعمل على إخبارهم بالوضع المالي للمؤسسة ويعلمهم كيف يكون مجهودهم مؤثر بالسلب أو الإيجاب على وضع المؤسسة، وأعطي فرصة لموظفيك لمقابلة الإدارة والمسئولين على مختلف مستوياتهم الإدارية، ويجب أن تفتح باب الاتصال بين جميع جهات المؤسسة حتى تخلق الوعي بوضع المؤسسة في قلب وعقل كل موظف .
- علم الموظفين نظام كايزن(kaisen)، وهذه كلمة يابانية تعني التطوير المستمر، يجب أن لا يتوقف الإبداع أبداً، هذا النظام يعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم، وبهذا لن يستطيع أحد ما اللاحق بك، وهذا المبدأ تعمل به مؤسسة سوني، حيث سؤل مديرها عن جدوى طرح منتجات جديدة بينما القديمة لم تبع بعد ، فرد قائلاً: إن لم أبتكر وأبدع فسأصبح تابعاً، وأنا أريد أن أكون قائداً لا تابعاً .

- قم بحذف وشطب كل ما يعيق الإبداع، من نظم وقوانين وقواعد، والموظفين والمدراء السلبيين يجب تغيير أفكارهم ومعتقداتهم أو فصلهم، لأن هؤلاء السلبيين لن يفيدوك في شيء، بل سيقفون حجر عثرة أمام تقدم مؤسستك.

طرق توليد الأفكار

وصلنا إلى التطبيق العملي، كيف نولد ونبتكر أفكار وحلول جديدة، إليك هذه الطرق:

- حدد هدفاً واضحاً لإبداعك وتفكيرك .
- التفكير بالمقلوب، أي اقلب ما تراه في حياتك حتى تأتي بفكرة جديدة، مثال: الطلاب يذهبون إلى المدرسة، عندما تعكسه تقول: المدرسة تأتي إلى الطلاب، وهذا ما حدث من خلال الدراسة بالإنترنت والمراسلة وغيرها .
- الدمج، أي دمج عنصرين أو أكثر للحصول على إبداع جديد، مثال: سيارة + قارب = مركبة برمائية، وتم تطبيق هذه الفكرة !
- الحذف، احذف جزء أو خطوة واحدة من جهاز أو نظام إداري، فقد يكون هذا الجزء لا فائدة له .
- الإبداع بالأحلام، تخيل أنك أصبحت مديراً لوزارة التعليم مثلاً، ما الذي ستفعله؟ أو تخيل أننا نعيش تحت الماء، كيف ستكون حياتنا؟
- المثيرات العشوائية، قم بزيارة محل للعب الأطفال، أو سافر لبلاد لم تزرها من قبل، أو امشي في مكان لم تراه من قبل، ولا تنسى أن تحمل معك دفتر ملاحظات وقلم لكي تسجل أي فكرة أو خاطرة تخطر على ذهنك .
- الإبداع بالتنقل، أي تحويل ونقل فكرة تبدو غير صحيحة أو معقولة إلى فكر جديدة ومعقولة .
- زاوية نظر أخرى، انظر إلى المشكلة أو الإبداع أو المسألة من طرف ثاني أو ثالث، ولا تحصر رؤيتك بمجال نظرك فقط .
- ماذا لو؟، قل لنفسك: ماذا لو حدث كذا وكذا .. ستكون النتيجة .....
- كيف يمكن؟ استخدم هذا السؤال لإيجاد العديد من البدائل والإجابات .
- استخدامات أخرى، هل تستطيع أن توجد ٢٠ استخدام آخر للقلم غير الكتابة والرسم؟ جرب هذه الطريقة وبالتأكيد ستحصل على أفكار مفيدة .
- طور باستمرار، لا تتوقف عن التطوير والتعديل في أي شيء .

ورشة عمل

(فكر وابداع)

١. تصور أن مؤسستك قررت الاستغناء عنك، فماذا ستفعل؟ هل ستبحث عن وظيفة جديدة أو ستبدأ مشروعك الخاص، أو لن تفعل أي شيء بالمرة، فكر وابتكر فكرة إبداعية جديدة، وطبقها إذا أمكن، ولا تنسى أن الخوف على الرزق هو من معوقات الإبداع.

٢. انظر إلى المخلفات والمهملات التي في المنزل، هل بإمكانك أن تستفيد منها؟ على طاولتي علبة لوضع الأقلام فيها، هذه العلبة كانت في الأصل علبة لطعام!! لكن تم تنظيفها وتزينها حتى أصبحت جميلة ومفيدة.

٣. تود أن تذهب مع عائلتك في رحلة إبداعية، كيف ستكون هذه الرحلة؟

٤. غرفتك غير منظمة، كيف سترتبها بحيث توفر مساحة كبيرة، ويكون هذا الترتيب عملي أيضاً.

٥. سيزورك بعض أصدقائك في المنزل، كيف ستستقبلهم بطريقة إبداعية؟

٦. رغبت في تنشيط أفراد أسرتك بنشاط إبداعي جديد، كيف سيكون هذا النشاط؟

٧. قررت أن تزرع حديقة منزلك بنباتات الزينة، كيف ستزرعها وكيف سيكون شكلها؟

٨. لاحظت أن النفقات المالية كثيرة في منزلك، كيف ستقلص هذه النفقات؟

٩. تود أن تتعلم وتزيد ثروتك المعرفية، ابتكر 10 طرق لتزيد من معرفتك.

١٠. إذا كنت تعتمد على الخادمة في أعمال المنزل، تصور أنك تخليت عنها لمدة أسبوع، كيف ستدبر أعمال المنزل؟ وطبق هذا التمرين عملياً وتخلص من الخادمة ومن سلبيات الخدم.

معوقات الابتكار الإداري

١- مقاومة الجهات الإدارية العليا ،.

٢- الالتزام الحرفي بالتعليمات واللوائح والقوانين.

٣- زيادة الاهتمام بالآخرين وحاجاتهم .

٤- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم.

٥- سوء المناخ التنظيمي.

٦- عدم وجود قيادة إدارية على المستوى المطلوب.

٧- القيم الاجتماعية السائدة والثقافة التنظيمية المسيطرة.

٨- القيود النفسية والادراكية الناجمة.

٩- القيود المتعلقة بضعف الإمكانيات والقدرات التنظيمية.

١٠- سوء عمليات الاتصال فيما يتعلق بنقل البيانات والمعلومات وتفسيرها.

عوائق الإبداع كثيرة، لذلك على المؤسسة تجنبها واستئصالها من بيئة العمل، فلا يمكن أن يزدهر الإبداع مع وجود مدراء تقليدين، ليس عندهم الجرأة والإبداع، ولا يمكن أن يزدهر الإبداع مع وجود المثبطين من الموظفين، لذلك عليك أن تبحث عن معيقات الإبداع في مؤسستك وعالجها فوراً وكلما تأخرت عن معالجتها زاد عدد الأفكار الإبداعية الميتة:

أقوال عديدة سلبية مثل :

- جربنا هذه الفكرة من قبل .
- ستستغرق هذه الفكرة وقتاً طويلاً .
- ستكلف هذه الفكرة الكثير من المال .
- هذه ليست وظيفتي .
- هذا ليس شغلك .
- لماذا لا تكتب الفكرة وترفعها إلينا .
- هذا مستحيل .
- يمكن أن نطبق هذه الفكرة في السنوات القادمة .
- هذه فكرة غبية .
- عملاؤنا لا يرغبون في ذلك .
- لا يمكنك عمل ذلك هنا .
- لا أعتقد أن ذلك مهماً
- لا أريد أية معلومات إضافية .
- الوضع جيد ولا يحتاج إلى تغيير .
- إذا لم يكن هناك خلل فلماذا التغيير؟
- مؤسستنا صغيرة والفكرة كبيرة أو العكس !
- ليس عندنا وقت الآن .
- هذه الفكرة تبدو لي بأنها فكرة جنونية.

- **التأخير في تنفيذ الأفكار .**
- **عدم تشجيع المبدع وجعله ينفذ الفكرة لوحده دون دعم مادي أو معنوي .**
- **التقيد بالقوانين والقواعد .**
- **الخوف من الفشل.**

معوقات وعقبات الابتكار

اقرأ كل عبارة من العبارات الآتية بدقة ، ثم ضع دائرة حول الدرجة التي تتفق مع وجهة نظرك أو تنطبق على سلوكك أو تصرفاتك في العمل.

م	العبـــــارة	لا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
١	تبحث إدارة مؤسستنا باستمرار عن البدائل المعروفة والمعتادة.	١	٢	٣	٤	٥
٢	أدراك جيداً معظم متغيرات المواقف التي أتعرض لها.	٥	٤	٣	٢	١
٣	أميل إلى مسايرة الآخرين في أفكارهم وآرائهم.	١	٢	٣	٤	٥
٤	أخاف أن أظهر أمام الآخرين بمظهر الغباء وأخشى نقدهم لي.	١	٢	٣	٤	٥
٥	أحرص على قبول الأعمال التي فيها تحدي لقدراتي.	٥	٤	٣	٢	١
٦	يقسو مجتمعنا على من يحيد عن عاداته وتقاليده.	١	٢	٣	٤	٥
٧	يعجبني السرعة في التقييم والحكم على الأشياء.	١	٢	٣	٤	٥
٨	أستطيع أن أتعامل بحرية مع المفاهيم والأشياء.	٥	٤	٣	٢	١
٩	يحترم مجتمعنا حرية كل فرد في التفكير والتعبير.	٥	٤	٣	٢	١
١٠	أنسى أسماء الناس والشوارع والمدن الصغيرة.	١	٢	٣	٤	٥
١١	تركز إدارة مؤسستنا على استقرار العلاقات فيها لفترة طويلة.	١	٢	٣	٤	٥
١٢	تميل الإدارة العليا في مؤسستنا إلى تركيز السلطة.	١	٢	٣	٤	٥
١٣	أسيطر على خيالي ولا أدعه يسرح بعيداً.	١	٢	٣	٤	٥
١٤	أميل إلى حب الاستطلاع ومعرفة كل ما يدور حولي.	٥	٤	٣	٢	١
١٥	أثق إلى حد كبير في قدراتي وخبراتي.	٥	٤	٣	٢	١
١٦	أحب أن أتحمل المخاطرة ومواجهة الأمور الصعبة.	٥	٤	٣	٢	١
١٧	أتحمس لأفكاري وأبذل أقصى جهد لتحقيقها.	٥	٤	٣	٢	١
١٨	أعتقد بأن العمل الجاد عنصر أهم من الحفظ في تحقيق النجاح.	٥	٤	٣	٢	١
١٩	يربى مجتمعنا أطفاله على أساس مبدأ الوصاية الفكرية.	١	٢	٣	٤	٥
٢٠	أستطيع أن أكتشف أوجه القصور والضعف في الأشياء.	٥	٤	٣	٢	١

م	العبـــــــارة	لا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
٢١	أعتمد على إحساسي بالصح والخطأ عند حل مشكلة معينة.	١	٢	٣	٤	٥
٢٢	أتمتع بالقدرة على الربط بين الأشياء وتصور علاقات جيدة بينها.	٥	٤	٣	٢	١
٢٣	تركز إدارة مؤسستنا بدرجة كبيرة على اللوائح والإجراءات.	١	٢	٣	٤	٥
٢٤	يتيح مجتمعنا للأفكار الجديدة فرصة الاختبار والتجريب.	٥	٤	٣	٢	١
٢٥	أحرص تماماً على معرفة التفاصيل الدقيقة للأشياء.	١	٢	٣	٤	٥
٢٦	تخصص مؤسستنا المبالغ الكافية للبحوث والتطوير والابتكار.	٥	٤	٣	٢	١
٢٧	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم بحرية وصراحة من خلال قنوات الاتصال الفعالة.	٥	٤	٣	٢	١
٢٨	تحرص وسائل الإعلام في مجتمعنا على توسيع آفاقنا الفكرية.	٥	٤	٣	٢	١
٢٩	أدت كثرة القيود والقوانين التي تضعها الدولة إلى تحول إدارة المؤسسة إلى مجرد أداة للتنفيذ.	١	٢	٣	٤	٥
٣٠	تحرص المؤسسة على تطبيق أساليب عديدة للحصول على أفكار العاملين ومقترحاتهم.	٥	٤	٣	٢	١
٣١	تنتابني الحيرة عندما أفكر في حل مشاكلي.	١	٢	٣	٤	٥
٣٢	أتميز بارتفاع مستوى طموحاتي وآمالي.	٥	٤	٣	٢	١
٣٣	أخاف أن أعمل بصورة منفردة.	١	٢	٣	٤	٥
٣٤	أؤمن تماماً بأن من فات قديمه تاه.	١	٢	٣	٤	٥
٣٥	يصر رئيسي على تنفيذي للعمل طبقاً لتعليماته وتوجيهاته.	١	٢	٣	٤	٥
٣٦	أفضل أن أخلو بنفسي بعيداً عن الناس.	١	٢	٣	٤	٥
٣٧	يعتريني القلق والتوتر الشديدين عندما أواجه مشكلة في العمل.	١	٢	٣	٤	٥
٣٨	أصر على تجاوز الصعوبات التي تعترض تحقيق أهدافي.	٥	٤	٣	٢	١
٣٩	تحدد اللوائح في المؤسسة دور كل فرد بشكل مفصل ودقيق.	١	٢	٣	٤	٥

م	العبـــــــــارة	لا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
٤٠	**أضحي براحتي في سبيل الوصول إلي أهدافي.**	٥	٤	٣	٢	١
٤١	**أخشى أن أفقد وظيفتي إذا حدث تغيير في المؤسسة.**	١	٢	٣	٤	٥
٤٢	**تحترم إدارة المؤسسة وتقدر الدور الذي أقوم به فيها.**	٥	٤	٣	٢	١
٤٣	**أشعر بأنني في الوظيفة التي تتفق مع قدراتي وميولي.**	٥	٤	٣	٢	١
٤٤	**تعمل المؤسسة على تنمية ملكة الابتكار لدى العاملين بأساليب عديدة.**	٥	٤	٣	٢	١
٤٥	**أفخر بانتمائي للمؤسسة ولدى ولاء كبير لها.**	٥	٤	٣	٢	١
٤٦	**تطبق المؤسسة نظام فعال لتحفيز العـــاملين علـــى الابتكـــار والتطوير.**	٥	٤	٣	٢	١
٤٧	**يحرص مجتمعنا على الانفتاح العلمي علـــى خبـــرات العـــالم المتقدم.**	٥	٤	٣	٢	١
٤٨	**تسود في مجتمعنا قيم الانضباط الذاتي والعمل الشاق.**	٥	٤	٣	٢	١
٤٩	**يفتقر مجتمعنا إلى القيادات الإدارية الفعالة المؤمنة بالابتكار.**	١	٢	٣	٤	٥
٥٠	**يؤمن أفراد مجتمعنا بفكرة الابتكار والإبداع .**	٥	٤	٣	٢	١

سجل – في الجداول التالية – الدرجة التي أعطيتها لكل عبارة من عبارات الاستقصاء :

المعوقات العقلية	
مسلسل العبارة	الدرجة
٢	
٧	
٨	
١٠	
١٣	
١٤	
٢٠	
٢١	
٢٢	
٢٥	
مجموع الدرجات	

المعوقات الانفعالية	
مسلسل العبارة	الدرجة
٣	
٤	
١٥	
١٦	
٣١	
٣٣	
٣٤	
٣٦	
٣٧	
٤١	
مجموع الدرجات	

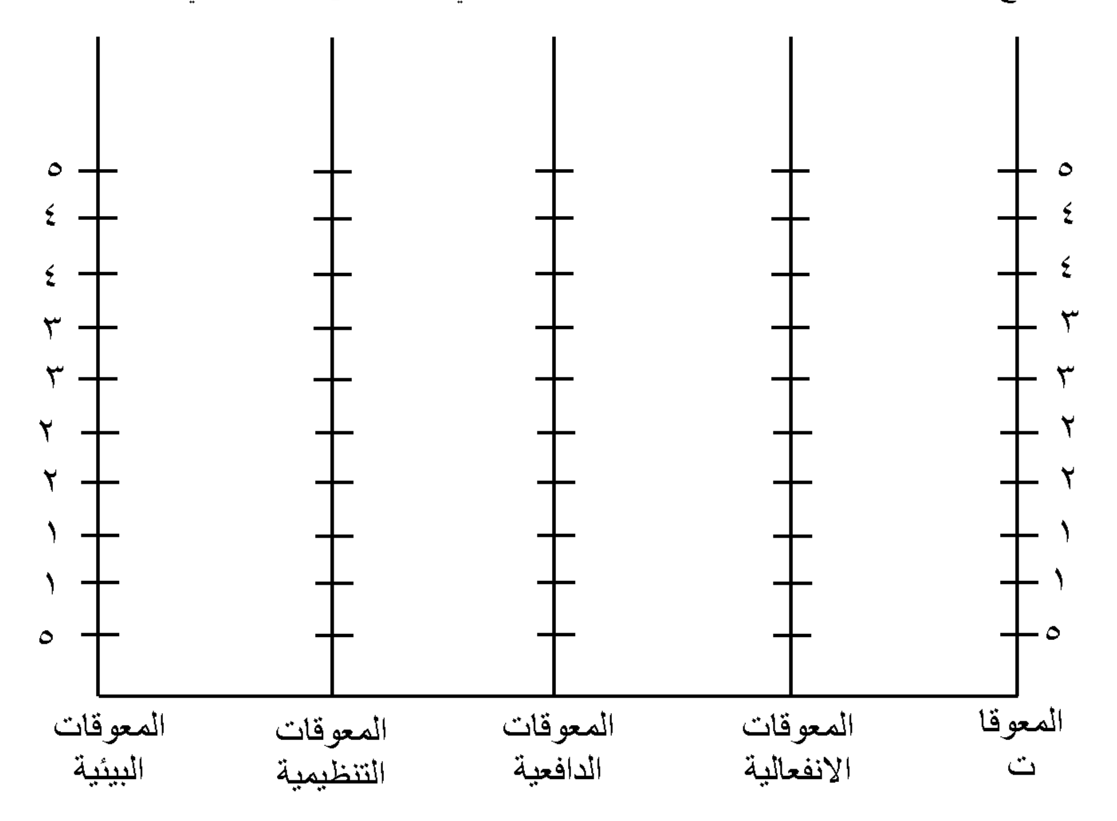
المعوقات الدافعية	
مسلسل العبارة	الدرجة
٥	
١٧	
١٨	
٣٢	
٣٨	
٤٠	
٤٢	
٤٣	
٤٥	
٤٦	
مجموع الدرجات	

المعوقات التنظيمية	
مسلسل العبارة	الدرجة
١	
١١	
١٢	
٢٣	
٢٦	
٢٧	
٣٠	
٣٥	
٣٩	
٤٤	
مجموع الدرجات	

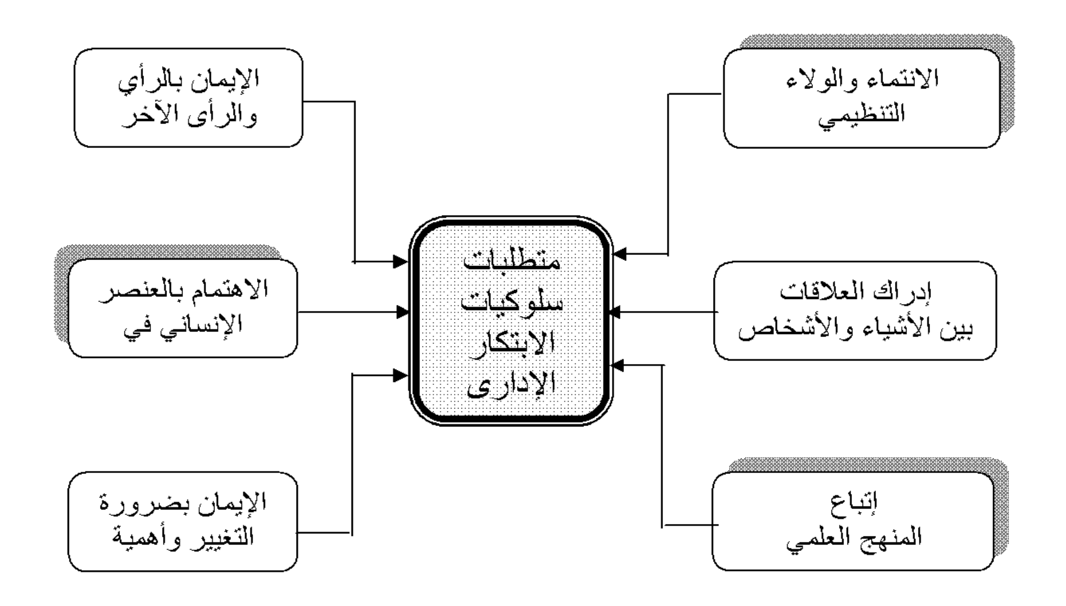
المعوقات البيئية	
مسلسل العبارة	الدرجة
٦	
٩	
١٩	
٢٤	
٢٨	
٢٩	
٤٧	
٤٨	
٤٩	
٥٠	
مجموع الدرجات	

معوقات وعقبات الابتكار

انقل مجموع درجات كل جدول من الجداول السابقة وسجله في مكانه على الشكل التالي :



متطلبات سلوكيات الابتكار الإداري



(١) الانتماء والولاء التنظيمي

(٢) إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص.

(٣) إتباع المنهج العلمي.

(٤) الإيمان بالرأي والرأي الأخر.

(٥) الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة .

(٦) الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التحسين المستمر.

الوحدة الثالثة :

أساليب تنمية التفكير الإبداعي

- أولاً : طريقة Do IT
- ثانياً : طريقـــة التماثــل الإجبــاري لتوليـــد الأفكار .
- ثالثاً : طريقة تنمية الذاكرة .
- رابعاً : أسلوب زهرة اللوتس .
- خامساً : طريقة الخدم (الأمناء الستة)
- سادساً : طريقة قبعات التفكير
- سابعاً : تنمية القدرة على التخيل
- ثامناً : العصف الذهني
- تاسعاً : جزيرة الإبـداع
- عاشرا : صندوق أدوات التفكير

تمرين وقفة مع التفكير الإبتكارى

اقرأ العبارات التالية بدقة ثم قم بوضع علامة (√) أو (×) أمام العبارات التالية :

الرقم	العبـــارة	الإجابة
١	على الرغم من اختلاف التفكير الابتكاري عن التفكير العادي فهو مهارة قابلة للتعلم.	
٢	التفكير الابتكاري ليس رفاهية ولكنه أساسي.	
٣	للإنصاف نقول أن التفكير الابتكاري ليس مهماً وكل ما يهم هو الإدارة الفعالة وحل المشكلات.	
٤	في حالة المنافسة فإن الأساليب الإدارية التقليدية يمكن أن تؤدي إلى كارثة.	
٥	إن أقل الإدارات اهتماماً بالابتكار هي أكثرها احتياجاً له.	
٦	يميل المديرون في الإدارات التي تعاني من المشكلات إلى إلقاء التبعة علـــى الآخرين ، وعندما يشار إليها بأن التحسن قد يتأتى من خلال تطوير أساليب التفكير في المشكلات فإنهم سرعان ما يشعرون بالحرج البالغ.	
٧	مهارة التفكير الابتكاري قد تجدد الاهتمام بالعمل.	
٨	إذا ما كان العمل يؤدى بشكل جيد فلأنه قد مر بمراحل تطوير وتعدي حتـــى أصبح كذلك ، لذلك فإن محاولة تعديله عمل مشوب بالمخاطر.	
٩	المشكلة التي نعاني منها هي التركيز على حل المشكلات أكثر من محاولـــة البحث عن الفرص.	
١٠	التفكير الابتكاري ليس فقط لحل المشكلات.	
١١	ينبغي أن يكون المدير أكثر مهارة في التفكير الابتكاري من مرؤوسيه	
١٢-	التفكير الابتكاري هو أداة لخدمة الإدارة لاستيفاء احتياجات محددة	
١٣-	من سمات النظام الناجح أن يهيئ مناخاً لافتخار العاملين بإداراتهم وأعمـــالهم وزملائهم.	
١٤-	الإدارة المبدعة هي التي تشجع على اختيار وتعيين عناصر بـــشرية جديـــدة حتى يكونوا مصدراً للأفكار الابتكارية والتجديد.	
١٥	لابد من الإدارة المبدعة أن تستقطع جزءاً من ميزانية المكافـــآت والزيـــادات	

	بغرض تخصيصها لتشجيع الأفكار الجديدة.	
١٦	المدير الذي يشجع الابتكار والتجديد في العمل هو المدير الذي يكثر من طرح الأفكار القابلة للتطوير والتطبيق.	
١٧	ينبغي أن ينصب اهتمام المدير على استخراج أفضل ما عند مرؤوسيه من مواهب وملكات.	
١٨	حتى تكون قائداً ماهراً ينبغي أن تركز انتباهك على الإشارات التي يلوح بها مرؤوسوك حول احتياجاتهم واعتقاداتهم.	
١٩	في بعض الأحيان فإن أفضل وسيلة لمساعدة مرؤوسيك على حل المشكلات هي أن لا تقدم لهم أي حل.	
٢٠	القائد الابتكاري هو الذي يحقق الأهداف ولكنه إذا ما شبهنا الإنجازات بالمولود يكون القائد مثل المولد وليس الطبيب الجراح.	
٢١	عندما يفكر المدير في التجديد فإنه يستشير أفراداً في إدارات أخرى بجاب من هم بإدارته.	
٢٢	على المدير المبدع أن يشك في أية فكرة جديدة مقترحة من مرؤوسيه.	
٢٣	يصر المدير المبدع قبل عرض أية فكرة جديدة عليه أن تكون قد عرضت على كافة المسئولين في المستويات الإدارية المختلفة بينه وبين مقترح الفكرة.	
٢٤	يقوم المدير المبتكر بإعادة التنظيم وتغيير سياسات إدارته بشكل غير متوقع حتى لا ينشغل المرؤوسين بمناقشتها قبل صدورها.	
٢٥	على المدير المبتكر أن يركز على حكمه كبار العاملين وليس اندفاع الشباب.	
٢٦	على المبدع أن يكون مثابراً ومتماسكاً بوضوح رؤيته وواثقاً من أفكاره عندما يعرضها على رؤسائه.	

الأساليب الأكثر استخداماً لتنمية التفكير الإبداعي

أولاً : طريقة Do IT

هي طريقة مبسطة للتعامل مع المشكلات بطريقة إبداعية. وتتكون هذه الطريقة من أربع خطوات تمثل الحروف الإنجليزية الأربع التي يتكون منها اسم الطريقة وهي كالتالي :

- **Define : D** وتعني عرِّف المشكلة بشكل محدد بحيث تتأكد من أنك تتعامل مع المشكلة الحقيقية، ويمكن عمل ذلك باستخدام الخطوات التالية :

أ- تأكد أنك تتعامل مع المشكلة الحقيقية وليس أحد أعراض أو مظاهر المشكلة. وينصح الخبراء بأن تسأل "لماذا" خمس مرات حتى تصل إلى أصل أو جذور المشكلة.

ب- حدد أبعاد المشكلة بوضوح، وحدد الهدف النهائي الذي تسعى إليه من حل المشكلة، وحدد المعوقات التي تحول دون ذلك.

ج- إذا بدت لك المشكلة بأنها "مشكلة كبيرة" فيجب عليك تجزئتها إلى عدد من المشاكل الفرعية البسيطة.

د- لخص المشكلة في عدد محدود جداً من الكلمات. ويقترح الخبراء أن تضع صياغات بديلة للمشكلة ، ثم اختيار الجملة التي تعبر أفضل من غيرها عن المشكلة الحقيقية.

- **Open :O** وتعني أفتح عقلك جيداً للتفكير في العديد من البدائل المحتملة لحل المشكلة. ولا تتعجل في قبول أول حل جيد يصل إليك.حاول توليد أكبر عدد ممكن من البدائل دون أن تفكر في مدى جدواها أو جودتها. فالأفكار الرديئة قد تكون بذور لأفكار جيدة فيما بعد.
- **Identify : I** وتشير هذه الكلمة إلى تحديد أفضل حل ممكن للمشكلة من بين البدائل التي قمت بتنميتها في المرحلة السابقة وقد يتطلب منك الأمر القيام بالآتي :-

١. مراجعة أهدافك من حل المشكلة والثقة في مشاعرك عند اختيار أفضل الحلول.
٢. حدد الجوانب السلبية أو نقاط الضعف في البديل الذي اخترته وحاول أن تعدل من الحل للتقليل من الجوانب السلبية أو لتحويلها لجوانب إيجابية.

- **T : Transform وتعني تحويل الفكرة إلى تصرف ملموس لحل المشكلة في الواقع العملي، وقد تحتاج هذه الخطوة إلى مزيد من الوقت والجهد والمثابرة. فقد ينجح الكثيرون في التوصل للأفكار ولكن يفشلون في تنفيذها. ولذلك يجب أن تقوم بوضع خطة تنفيذية لعملية التحويل والحصول على الموارد اللازمة لها وتنفيذها بكل عناية :**

D	O	I	T
Define	**Open**	**Identify**	**Transform**
عرف المشكلة	أفتح عقلك	حدد أفضل الحلول	حول الفكرة إلى واقع

ثانياً : طريقة التماثل الإجباري لتوليد الأفكار :

تعتبر طريقة التماثل الإجباري طريقة مفيدة جداً ومسلية في الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار البديلة في التعامل مع الأشياء. والفكرة الأساسية وراء هذه الطريقة هي أن تقارن "المشكلة" بشيء آخر لا يوجد وجه تشابه مشترك بينهما. ومن ثم التوصل لوجهات نظر جديدة بشأن المشكلة. فقد يمكنك أن تجد علاقات بين أشياء لا يوجد في الأصل علاقة بينهم.

مثال : العلاقة بين الحياة الزوجية، والقلم الرصاص.

القلـــم	الحياة الزوجية
الحلقة الذهبية	تذكر كم كانت سعادتك في لحظة الارتباط ولبس خاتم الزواج.
الممحـــاة	حاول أن تغفر للطرف الآخر أخطائه وتمحو من الذاكرة الأخطـــاء السابقة.
السن الرصاص	إذا ضغط أكثر من اللازم على الطرف الآخر فقد ينكسر فتعامل معه برفق.
الأوجه الستة للقلم	الاعتراف بتقلب الحياة الزوجية من وجه لآخر فهي تـــارة هنـــاء، وتارة عناء.
الوجه المسطح	الحياة على وتيرة واحدة قد يشوبها بعض الملل، فلا بد من التغيير من فترة لأخرى.
HB	مع عكس هذه الحروف لتكون BH تعني لابد من تكبيـــر دماغـــك Big Head في بعض الأحيان لكي تمضي السفينة بأمان.
التناقص بمرور الزمن	الحب قد يفتر بمرور الزمن ولا بد من تجديده
يستخدم في الكتابة	لماذا لا تكتب كلمة رقيقة للطرف الآخر مع باقة ورد.

ثالثاً : طريقة تنمية الذاكرة :

يمكن تنمية الذاكرة في حفظ الأرقام عن طريق استخدام "النظام الهاتفي" وفي هـــذه الطريقة يتم تحويل الأرقام إلى حروف ومن ثم إلى كلمات يسهل حفظها مما يساعد على تذكر هذه الأرقام.

- فمثلاً لكي لا ينسى الطلاب رقم الهاتف الخاص بمركز نقل الطلاب من أمـــاكن الـــسكن إلـــى الأماكن المختلفة بالجامعة، تم استخدام كلمة RIDE بمعنى توصيل بدلاً من الأرقام الأربعـــة الأخيرة في رقم الهاتف بالإضافة إلى الثلاثة أرقام الأولى وهي الأرقام العامة الشائعة في كل تلفونات الجامعة لتصبح كالآتي : 898-RIDE .

وبالتالي يكون من الأسهل على الطالب تذكر كلمة RIDE بدلاً من تذكر أربعة أرقام هاتفيـــة. وبـــذلك يصبح رقم الهاتف 898-4733.

يمكنك عزيزي المشارك أن تستخدم هذه الطريقة في تذكر الأرقام خاصة الهاتفية عن طريق تحويلها إلى كلمات لها معنى من السهل تذكره. كما يمكنك أيضاً تذكر الأرقام عن طريق ربطها بأحداث من السهل تذكرها. "فمثلاً قال لي أحد الأصدقاء أنه يسكن في العمارة رقم ٧٦ ولكي لا أنسى رقم العمارة عند زيارتي له. كان الربط بين رقم ٧٦ وعكسه هو ٦٧ وهي سنة النكسة. فقلت لصديقي مداعباً "رقم عمارتكم عكس النكسة" فهذه الدعابة أيضاً ساعدتني كثيراً على تذكر رقم العمارة.

لا تنسى: أن الربط بين الأرقام والكلمات يحتاج أيضاً إلى تفكير إبداعي حتى تسهل عملية التذكر.

ورشة عمل :

تقسيم المشاركين إلى مجموعتين. تقوم إحدى المجموعتين بذكر بعض الأرقام الهامة في حياتنا، وتقوم المجموعة الثانية بوضع (نظام عمل) يساعد على تذكرها.

رابعاً : أسلوب زهرة اللوتس :

يفيد هذا الأسلوب في توليد العديد من الأفكار المتعلقة بمشكلة معينة. ويتم ذلك عن طريق الاستعانة بجدول "زهرة اللوتس". ويعتمد هذا الأسلوب على وضع المشكلة الأساسية في المربع الخالي في مركز الشكل. ثم وضع أكبر عدد من الأفكار في الدوائر المحيطة بها وعددها ٨، بحيث تكون كل فكرة فيما بعد مشكلة رئيسية في حد ذاتها توضع الأفكار من حولها .. وهكذا. ويمكن استخدام أسلوب زهرة اللوتس بإتباع الخطوات التالية :

١- أكتب المشكلة الرئيسية في مركز الشكل، وهو المربع الخالي المحاط بالدوائر من A إلى H.
٢- أكتب في كل دائرة من الدوائر الثمانية المحيطة بهذا المربع فكرة يمكن أن تسهم في توضيح هذه المشكلة أو حلها. استخدم أكبر عدد ممكن من هذه الدوائر.
٣- استخدم الفكرة الموجودة في الدائرة A كمشكلة رئيسية وذلك بنقلها إلى المربع الخارجي الذي يوجد به حرف A في المركز ويقع هذا المربع أسفل الدائرة A مباشرة.
٤- حاول التوصل إلى ثمانية أفكار جديدة متعلقة بهذه الفكرة (A) واكتبها في المربعات المحيطة بها والتي تأخذ الأرقام من ١ – ٨.
٥- كرر هذه العملية من باقي الأفكار الموجودة في الدوائر الأخرى بعد نقلها إلى المربعات المقابلة لها.

جدول زهرة اللوتس

6	3	7	6	3	7	6	3	7
2	F	4	2	C	4	2	G	4
5	1	8	5	1	8	5	1	8
6	3	7	6 F	3 C	7 G	6	3	7
2	B	4	2 B		4 D	2	D	4
5	1	8	5 E	1 A	8 H	5	1	8
6	3	7	6	3	7	6	3	7
2	E	4	2	A	4	2	H	4
5	1	8	5	1	8	5	1	8

خامساً : طريقة الخدم (الأمناء الستة)

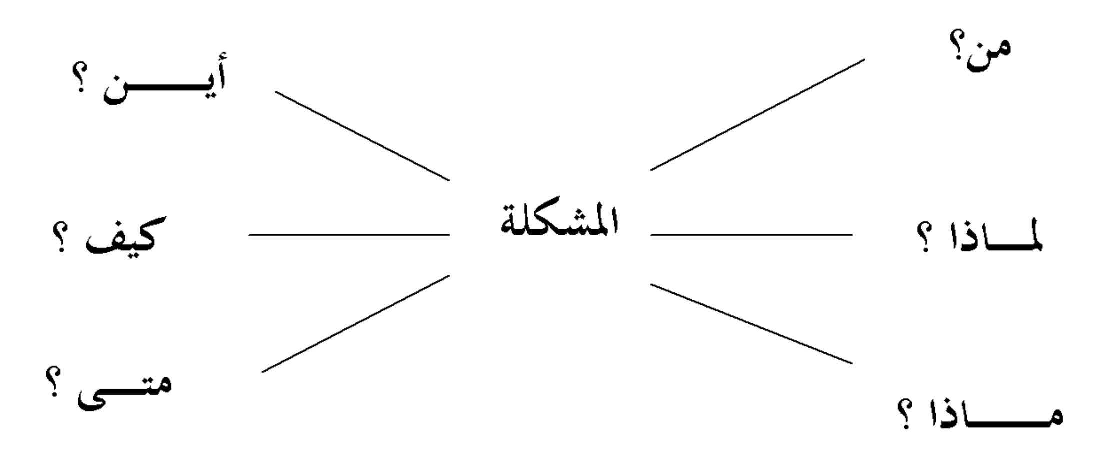
يقول أحد الحكماء "إنني احتفظ بصحبتي ستة خدم أمناء طوال الوقت. لقد علمني هؤلاء الخدم كل ما لدي من معرفة وعلم" . – هل تعرف ما هي أسماء هؤلاء الخدم الستة؟

دعني أقدمهم لك، إنهم :

١- لماذا
٢- ماذا
٣- متى
٤- كيف
٥- أين
٦- مَنْ

وأهم هؤلاء الخدم هو : لماذا

عند حدوث أي مشكلة يجب أن تسأل : لماذا حدثت المشكلة، ثم تسأل بعدها "لماذا" أربع مرات أخرى حتى تصل إلى السبب الحقيقي للمشكلة. ومن ثم أسأل عنها باقي الأسئلة الأخرى، حتى يمكن أن تقدم حل فعال لها.



لا تنسى أن: طرح هذه الأسئلة تباعاً سوف يوفر لك كافة المعلومات التي تحتاجها لحل المشكلة.

سادساً : طريقة قبعات التفكير

تقدم هذه الطريقة إطار عمل للتفكير يعرف باسم "التفكير العملي المتقـدم". وتقـدم هذه الطريقة ستة أساليب للتفكير تمثل أنماط مختلفة للتفكيـر ولـيس مجـرد مـسمى الطريقة. وتستخدم هذه الطريقة بغرض تشجيع كافة أنماط التفكير وعدم برمجـة العقـل البشري على نمط واحد فقط.

ولاستخدام هذه الطريقة يجب على المفكر أن يرتدي ويخلع كل القبعـات الممكنـة للتعبير عن الأنماط المختلفة للتفكير ويجب ألا يتمسك الفرد بقبعة معينة طـوال الوقـت ولذلك يجب عليه أن يستبدل القبعات من وقت لآخر ، حتى لا تتلون طريقة تفكيره بـنمط واحد فقط.

قاعدة ال 6 م التفكيرية

البيضاء : المعلومات
الحمراء : المشاعـر
الخضراء : المبـدع
الصفراء : المتفائل
الزرقاء : الموجـه
السوداء : المتشائم

عندما تتحدث أو تنـاقش أو تفكر فأنت تستعمل نمط من هذه الأنمـاط ، أي تلبس قبعة من لون معين ، وعنـدما يغير المتحدث أو المنـاقش نمطـه فهو يبدل قبعته .

١) تفكير القبعة البيضاء :

يعتمد هذا النمط للتفكير على الحقائق والأرقام والإحصائيات والأشكال ويحتاج دائماً إلـى تجميع معلومات دقيقة قبل الوصول إلى رأي. ويكن يجـب عـدم المبالغـة فـي طلـب

المعلومات بل يجب الاكتفاء بالمعلومات المفيدة حتى لا نغرق في التفاصيل. ويجب التمييز بين نوعين من الحقائق هما:

النوع الأول : الحقائق الواقعية الفعلية

النوع الثاني : الحقائق المدركة، التي نعتقدها أو نرغب في وجودها

وفي هذا النوع من التفكير يعمل الإنسان مثل الحاسب الآلي بمعنى عدم وجود مجال للعواطف والأحاسيس فيه.

٢) تفكير القبعة الحمراء:

يعتمد هذا النمط للتفكير على العواطف والانطباعات والحدس والتخمين والمشاعر، ويتيح هذا النمط من التفكير للفرد التعبير عن مشاعره وأحاسيسه الداخلية دون الحاجة إلى تبريرها. وبالتالي تصبح المشاعر والعواطف جزء من عملية التفكير الكلية، ويجب عدم إبعادها بحجة الموضوعية كما يدعي البعض بل يجب الاعتراف بها وإخراجها كي نراها بوضوح. ويجب النظر إلى التفكير العاطفي على أنه أحد أشكال التفكير فقط ولا يجوز أن نجعله مسيطراً على أصناف التفكير الأخرى كما لا يجب إلغاؤه بالمرة.

٣) تفكير القبعة السوداء:

يعتمد هذا النمط للتفكير على إبراز النواحي السلبية في الموضوع ولكن بناء على أسس موضوعية ومنطقية. فهو من جهة تفكير منطقي ومن جهة أخرى تفكير ناقد. ويجب التمييز بينه وبين تفكير القبعة الحمراء فالنقد في القبعة الحمراء يستند إلى انطباعات شعورية وعواطف وحدس وأحاسيس، أما النقد في القبعة السوداء فيستند إلى أسباب مبررات منطقية. إن هذا النوع من التفكير يبحث دائماً عن الأمور التي تجعل الفكرة غير مجدية ويبحث عن الحكم السلبي على الفكرة لأسباب منطقية. والتفكير الناقد جزء مهم من عملية التفكير لأنه يظهر الجانب الآخر من الصورة بطريقة واقعية. ولكن لا تجعله يسيطر عليك طول الوقت.

٤) تفكير القبعة الصفراء:

هو التفكير الإيجابي المتفائل وهو عكس تفكير القبعة السوداء. فهو يبحث عن الجوانب الإيجابية في الفكرة. وهو يمثل موقف عقلي متفائل إيجابي يجعل الفرد يبصر الجوانب الإيجابية التي يمكن أن تحدث مستقبلاً. إن المبالغة في هذا النوع من التفكير قد تؤدي إلى أحلام اليقظة. إن تفكير القبعة السوداء هو الذي يؤدي إلى إيجاد نوع من التوازن

مع تفكير القبعة الصفراء. ويجب أيضاً عدم الإفراط من تفكير القبعة الصفراء حتى لا نبسط الأمور أكثر مما هي عليه في الواقع.

٥) تفكير القبعة الخضراء:

هو التفكير الإبتكاري الإبداعي وهو الذي يطرح البدائل المختلفة والأفكار الجديدة غير العادية فالعادة هي التي تجعلنا نقبل الحل الذي يظهر لنا من أول وهلة ولكن المطلوب هو أن نبحث دائماً عن البدائل والحلول الأخرى ونختار منها ما يناسب الموقف. ويرتكز هذا النوع من التفكير على أن الإبداع يمكن تعلمه وتنميته وأنه ليس مجرد موهبة ولذلك فهو يتعمد التنمية المقصودة للإبداع كما هو الهدف من هذا البرنامج التدريبي.

٦) تفكير القبعة الزرقاء:

يعتبر هذا النوع من التفكير بمثابة الضابط والموجه والمرشد الذي يتحكم في توجيه أنواع التفكير الخمسة سالفة الذكر. ولذا فهو يعرف بأنه "التفكير في التفكير" وتفكير القبعة الزرقاء هو الذي يقرر الانتقال من نوع على نوع أخر ويقرر متى يبدأ أي نوع من أنواع التفكير ومتى ينتهي. وليس بالضرورة أن يبدأ التفكير بتسلسل معين بل يجب استدعاء القبعة المناسبة أو نوع التفكير المناسب حسب الحاجة.

ورشة عمل

طرح إحدى المشاكل التي تعاني منها المنظمة ، والتدريب على كيفية التفكير في هذه المشكلة باستخدام كل نمط من أنماط التفكير الستة.

لا يسمح لأي مشارك بارتداء قبعة غير المتفق عليها أثناء المناقشة.

سابعاً : تنمية القدرة على التخيل

إن أفضل طريقة لتنمية التفكير الإبداعي هي الخبرة والممارسة الفعلية ، فالخبرة يمكن أن تكون جديدة First Hand أو مستعملة Second Hand فالخبرات المستعملة من قبل يمكن اكتسابها من خلال القراءة، الاستماع والمشاهدة. أما الخبرات الجديدة فيمكن اكتسابها بالممارسة الفعلية. وتعتبر الخبرات الجديدة أفضل بكثير من الخبرات المستعملة وأكثر نفعاً.

ويقول المثل الصيني:

أنا أسمع: فأنسى – أنا أرى: فأتذكر – أنا أفعل : فأفهم

ومن أساليب اكتساب الخبرات الجديدة في الحياة ما يلي:

١) السفـــر :

لا توجد طريقة أفضل لتنمية مدركاتك وتجديد معلوماتك وتوسيع معارفك من السفر، فهو يأخذك بعيداً عن البيئة التي اعتدت العيش فيها ويمكنك من مــشاهدة منـــاظر جديـــدة، والتعامل مع أناس لهم عادات وتقاليد وأفكار وثقافات جديدة. وأحـــد أســـاليب التفكيـــر الإبداعي هو أن تنظر للأشياء من منظور جديد أو مختلف وأن ترى وتقـــارن، والـــسفر يعطي لك هذا المنظور إن أردت ذلك.

٢) الاعتماد على الذات :

كلما اعتمدت على ذاتك في التفكير كلما زادت كفاءتك في الحصول على أفكـــار جديـــدة، ونما لديك التفكير الإبداعي. فإذا كنت ممن يعتادون الاعتماد علـــى الآخـــرين فـــي حـــل المشاكل وتلقي من الآخرين ما يجب أن تفعله فإن قدراتك الإبداعية سوف تختفي بمرور الوقت نتيجة لنقص الممارسة الفعلية.

٣) الاتصالات الشخصية :

أحد أساليب تنمية قدراتك الإبداعية هو أن تكون على اتـــصال وتفاعـــل مـــع أشـــخاص مبدعين. أبحث عن الأفراد الذي يتميزون بروح الدعابة، ولديهم اهتمام بشئون الحيـــاة ولديهم القدرة على تحريك تفكيرك ولديهم المعرفة والمعلومات والخبرات التي تنقـــصك، وصاحبهم وتعايش معهم، وتعلم منهم طرق جديدة للتفكير واستمتع بصحبتهم.

٤) اللعب مع الأطفال :

توجد مقولة مصرية "خذوا فالكوا من عيالكوا" "وخذوا الحكمة من أفواه الصغار" فبـــراءة الأطفال وتصرفاتهم العفوية تحمل الكثير من قدرات التفكير الإبداعي. فعالم الطفـــل هـــو عالم ملئ بالخيال . ويمكن أن يكون عالمك أيضاً كذلك إذا بذلت المجهود اللازم للتعامـــل والتفاعل والاندماج مع أطفالك. ولن تستطيع أن تجاري طفلك فـــي التخيـــل والابتكـــار. حاول أن تلعب مع أطفالك بعض الألعاب المسلية مثل النظر إلى شيء ما وسؤال الطفـــل "ما الذي يجعلك هذا الشيء تفكر فيه" أو قل له أفترض أنك مذيع في أحد البرامج وأنـــا ضيف عندك هيا اسألني بعض الأسئلة وأنا سوف أجيب. وسوف ترى قدرة ابنك علـــى التفكير الإبداعي، قد تدهشك.... هذا هو التفكير الإبداعي.

٥) مارس ألعاب التفكير :

لتنشيط عملية التفكير ولتحريك "عضلات" الإبداع في مخك مارس بعض الألعاب التي تدعو للتفكير مثل "الشطرنج" فهي لعبة تجبرك على التفكير في وضع خطة والتحرك بناء على تحركات الطرف الآخر في اللعبة. والتركيز والانتباه لتبعات تحركاتك وتحركات الطرف الآخر. وهي بذلك تنمي خلايا التفكير في المخ. حاول أن تمارس هذه الألعاب دون أن تنهاك عن العبادة.

أيضاً مارس الألعاب الرياضية (كرة القدم، كرة السلة، تنس الطاولة) وغيرها فهي تأخذ مخك بعيداً عن التفكير المعتاد، كما أنها تحتاج إلى قدر من التركيز ووضع الخطط والتفكير فيما يجب عليك أن تفعله وهي كلها أمور مفيدة لتنشيط التفكير الإبداعي.

أيضاً الكلمات المتقاطعة، وتجميع الأشكال والصور **Puzzles** تساعد كثيراً في تنمية التفكير الإبداعي، أبحث عنها في الجرائد اليومية وأعط لها بعض الدقائق فسوف تساعدك في تنمية القدرة على التذكر والتفكير الإبداعي.

٦) ممارسة الهوايات :

توجد العديد من الهوايات التي يمكن أن تنمي قدراتك الإبداعية، فالرسم والتلوين والحفر .. وغيرها تشحذ قدراتك الإبداعية بشكل متميز (فهل رأيت إنسان مبدع أكثر من الفنان) كما أن الهوايات الميكانيكية مثل إصلاح الأشياء الإلكترونية والتعامل معها تعتبر ممارسة جيدة لتنمية القدرة على التخيل والتفكير. دع طفلك يكسر اللعبة المتحركة ليرى ما بداخلها وإذا ما أردت أفعل ذلك أنت فهذا جيد لتنمية التفكير الإبداعي.

٧) القراءة والكتابة :

القراءة مفيدة جداً في الحصول على المعلومات وتوسيع مجال التخيل والتفكير لدى الفرد. ولكن ليس كل أنواع القراءة مفيد. فيجب أن تختار بعناية ما تقرأه، وأفضل طريقة للقراءة لتنمية التفكير الإبداعي هي أن تختار موضوع معين وتقرأ وجهات النظر المختلفة التي كتبت حوله. وقد تمكنك القراءة من الاستفادة من أفكار الآخرين في تحريك قدرتك على التفكير والتخيل، وتعتبر قصص الخيال العلمي من الكتب المفيدة في هذا المجال.

أيضاً التعبير والكتابة وتكوين الجمل بغرض الإخبار أو الإقناع أو الحث على القيام بتصرف معين غالباً ما تجبر الفرد على التفكير بطريقة إبداعية لكي يتأكد من الوصول

للمعنى المطلوب. حاول باستمرار أن تكتب أفكارك وأن تعبر عنها بوضوح فالكتابة في حد ذاتها وسيلة جيدة للحصول على مزيد من الأفكار وتنمية التفكير الإبداعي.

ثامناً : العصف الذهني

أصبح أسلوب العصف الذهني Brainstorming من الأساليب الشائعة في تنمية التفكير الإبداعي كأسلوب لتوليد الأفكار في المواقف الجماعية. فهو يشجع على التفكير الإبداعي الجماعي. ويعتمد هذا الأسلوب على الفصل التام بين عملية توليد الأفكار وعملية تقييم مدى جدواها. وهو لذلك يشجع على توليد مزيد من الأفكار الإبداعية. وأفضل طريقة لاستخدام العصف الذهني بين جماعة من الأفراد هي اتباع الخطوات التالية :

١. تناول مشكلة واضحة ومحددة تماماً بغرض التفكير في أفضل طريقة لحلها.
٢. خصص أحد أفراد الجماعة ليتولى كتابة الأفكار التي يدلي بها باقي أفراد المجموعة كما هي دون تعديل أو اختصار أو إعادة صياغة.
٣. أجعل الجماعة تتكون من عدد مناسب من الأفراد من ٥ إلى ٧ أفراد.
٤. خصص أحد الأفراد ليتولى تنفيذ الإرشادات التالية :

- قبول وتدوين كل الأفكار المطروحة دون استثناء.
- عدم الحكم المسبق على جدوى أي فكرة.
- عدم الحجر على تقديم أي أفكار حتى لو كانت جنونية.
- تشجيع باقي أفراد المجموعة على تقديم مزيد من الأفكار.
- تشجيع الأفكار الغريبة وغير المألوفة.
- تشجيع الدمج بين الأفكار المطروحة للوصول إلى أفكار جديدة.

٥. مناقشة الأفكار المكتوبة وتوضيحها وتقييمها لتحديد مدى جدواها أو قابليتها للتنفيذ.
٦. إعداد قائمة بالأفكار المقبولة والقابلة للتنفيذ.
٧. قيام كل فرد في المجموعة على حدة بترتيب الأفكار المقبولة على حسب أفضليتها من وجهة نظره.
٨. الفكرة التي تحصل على أفضل ترتيب هي التي تحدد القرار النهائي بالحل.

عوامل تساعد على إنجاح جلسة العصف الذهني

- أن يسود الجلسة جو من الخفة الظل والمتعة .
- قبول كل الأفكار مهما كان نوعها .
- التمسك بقواعد العصف الذهني، وهي تجنب النقد، وإطلاق حرية التفكير .
- الفصل ما بين استنباط الأفكار وبين تقويمها .
- تدوين الأفكار على لوحات حتى يتسنى للجميع أن يرها .
- لا تضع مراقبين للجلسة .
- يجب ان يستمر توليد الأفكار حتى يتوقف توليد أفكار الجديدة .
- لا يجب أن يقل عدد المشاركين عن ٦ ولا يزيد عن ١٢ .
- ليس من الواجب أن يكون للمشاركين فكرة عما يتم مناقشته .
- من الجيد التمهيد لجلسة العصف الذهني وتهيئة المشاركين فيها، وإخبارهم مسبقاً بموضوعها.

ورشة عمل

استخدم أسلوب العصف الذهني في تقديم أفكار جماعية لحل إحدى المشاكل التي تواجهها المنظمة حديثاً. المناقشة الجماعية تشمل جميع المشاركين كمجموعة.

تاسعاً : جزيرة الإبـداع

كل فرد منا بصرف النظر عن شخصيته أو وظيفته – له منطقة في العقل تتميز بأداء بعض العمليات العقلية (لا تنسى وجود ١٢٠ قدرة عقلية لدى كل منا) وإذا تم الوصول إلى هذه المنطقة بشكل جيد وفي الوقت والموقف المناسب فإن الفرد يستطيع أن يبدع. دعنا نطلق على هذه المنطقة "جزيرة الإبداع" لدى الفرد.

هل تعرف شيئاً عن جزيرة إبداعك ؟

إليك هذه المعلومات :

أولاً : إن جزيرة إبداعك يمكن أن تعمل بشكل عفوي وتلقائي لدرجة أنك قد تفاجئ بأن لديك هذه القدرة على الإبداع.

ثانياً : قد لا تكون على دراية تامة بما لديك من قدرات إبداعية، وقد لا تكون لديك الفرصة أو الوقت للتعرف على هذه القدرات لديك.

ثالثاً : إن كل ما تحتاجه هو الالتزام والحرص على اكتشاف هذه الجزيرة في عقلك.

رابعاً: إن أول خطوة في سبيل اكتشاف جزيرة إبداعك هي أن تكون متأكداً من أنك – مثل أي فرد آخر – تمتلك هذه الجزيرة. وأنه يمكنك أن تعثر عليها إذا عزمت وأصررت على ذلك.

تذكر دائماً أن :

اكتشاف جزيرة الإبداع لديك يحتاج إلى ثلاثة عناصر أساسية وهي :

١ – القدرة: إن مجرد امتلاك القدرة على التفكير الإبداعي لا يعني بالضرورة أنك مبدع.

٢ – الدافعية: بدون الدافعية والرغبة في الإبداع لا يمكنك استخدام ما يتوافر لديك من قدرات عقلية.

٣ – الفرص:يجب أن تهيئ لك الفرصة لاستخدام قدراتك الإبداعية وإلا فيجب عليك أن تصنع لنفسك الفرصة المناسبة لذلك.

لا تنسى : أن التفكير الإبداعي يمكن تعلمه، وتحسينه، وزيادته بمرور الوقت.

عاشرا : صندوق أدوات التفكير :

تعودنا في حياتنا على نمط واحد من التفكير، فغالبا هناك إجابة واحدة صحيحة لأي مسألة وكل ما عداها خطأ، ولربما كانت البيئة المحيطة بنا هي السبب في جعل أسلوب التفكير لدينا نمطي وتقليدي ويسير في اتجاه واحد فقط، لكن الحياة ومشاكلها تتطلب نوع آخر من التفكير، حيث لا توجد إجابة واحدة صحيحة، فهناك أكثر من حل للكثير من مشاكل الحياة، وهذه الحلول تتطلب نوع من التفكير يسمى التفكير الإبداعي ، وهو القدرة على خلق بدائل مختلفة أخرى يمكن أن نختار منها حلولاً نهائية، وهو نوع من التفكير لا نستخدمه في حل المسائل الرياضية أو لاسترجاع لمعلومات تاريخية.
ويمكننا كسر حاجز الجمود في التفكير الإبداعي باستخدام صندوق أدوات التفكير وهو مكون من أفعال تستخدم لتوليد أفكار جديدة لحل المشكلات. وحتى تتمرن على استخدام

هذه الأدوات، عليك أن تطرح مشكلة ما وتبدأ في إيجاد الحلول لهذه والمشكلة، ومن المهم عدم تقييم الحلول، بل المهم هو كم الحلول المطروحة وليس الكيف، وبعد طرح كافة الحلول الممكنة، يبدأ التقييم لاختيار أفضل حل للمشكلة، وتستطيع تنفيذ هذا التمرين مع مجموعة من الزملاء ، والهدف من هذا التمرين تعزيز مهارة التفكير الإبداعي. لتطوير أسلوب العمل .

هيا لنكتشف الأدوات الموجودة في الصندوق

الأداة	الوصف
الاختصار	بعض المسائل تحل باختصار بعض عناصرها
التوسيع	إضافة أشياء جديدة للفكرة
الوصف	وصف المشكلة بالكلمات قد يعطي أفق جديدة لإيجاد الحلول
الارتباط	الربط بين شيئين أو أكثر لعمل أو خلق شيء جديد
إعادة الترتيب	إعادة ترتيب أجزاء المشكلة لحلها
التصنيف	تصنيف المشكلة بالنظر إلى ومشكلات ومواقف سابقة
الاستبدال	استبدل فكرة أو شئ مكان شيء آخر.
التخفيض	اختر الأشياء التي يمكن أن تخفض أو تقلل البدائل المتاحة
التضخيم	تضخيم بعض العناصر أو العوامل لخلق حلول جديدة
التقمص	فكر في المشكلة من وجهة نظر شخص آخر لكي تفهم شعوره
بيان العلاقة	بين علاقة كلمة ما بكلمات أخرى لحل المشكلة
الافتراض	أوجد افتراضات تتعلق بالمشكلة لحلها
التمثيل	فكر في المشكلة بطريقة تجد ما يماثلها في الحياة
الفصل	قسم المشكلة إلى أجزاء وفكر في كل جزء على حدة
الانعكاس	حاول أن تعكس المشكلة أو جزء منها لكي تجد لها حل

ورشة عمل
مسائل تطبيقية على صندوق أدوات التفكير
من أجل الإبداع لتطوير أسلوب العمل

نعرض فيما يلى لبعض التطبيقات على صندوق أدوات التفكير، حاول مع مجموعتك دراسة وتحليل المواقف التالية، واستخدم أدوات صندوق التفكيرفي تناول الأمثلة المطروحة، لحل المشاكل وإبداع الأفكار المختلفة.

اختصار

١ – مكتبك في العمل أو في المترل غير مرتب لكثرة الأشياء التي عليه: كتب، ملفات، أوراق، ساعة، آلة حاسبة، دفتر إلى آخر هذه الأشياء، رتب طاولتك بحيث تقلل من الأشياء الموجودة على الطاولة.

٢ – تصور أنك مدير دائرة حكومية تقدم خدمات للجمهور، ونظام المعاملات في الدائرة يحتاج إلى أوراق كثيرة ويأخذ وقتاً طويلاً من المراجع حتى تنتهي المعاملة، كيف تختصر نظام المعاملات بحيث تقلص التكلفة والوقت والجهد اللازم لإنهاء المعاملات.

التوسيع

تود أن تبدأ مشروعاً تجارياً، لكن فكرتك الحالية تقليدية وقد قام بتنفيذها العديد من أصحاب المشاريع من قبلك، أضف منتجات جديدة وخدمات جديدة يقدمها مشروعك الخاص حتى تتميز عن بقية المشاريع التقليدية.

الوصف

لديك مشكلة في عملك، قم بوصف هذه المشكلة بشكل دقيق واذكر أدق تفاصيل هذه المشكلة، قد يعطيك الوصف حلاً لمشكلتك.

إعادة الترتيب

تعاني في مكتبك من ضيق المساحة، أعد ترتيب الغرفة لكي توفر مساحة أكبر، وارسم شكلاً توضيحياً للمكتب بعد الترتيب.

التصنيف

قام مديرك بتفويضك لحل مشكلة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث تقادم بطاقات الوصف الوظيفى الخاصة بوظائف بعض الإدارات ، صنف هذه العيوب وضع تصورا لما يمكن أن تقوم به فى هذا الصدد.

البديل

قمت بالتخطيط للخروج في رحلة بحرية مع أسرتك، لكنها أمطرت، عدد البدائل التي يمكن أن تقوم بها بدلاً من الذهاب إلى الرحلة.

التخفيض

تمر مؤسستك بأزمة مالية تستوجب تخفيض النفقات، فكر في النفقات التي يمكنك تخفيضها حتى تمر الأزمة المالية.

التضخيم

قررت مؤسستك إقامة احتفال، لذلك قررت أن تصنع بعض الوسائل لتضخيم حجم الاحتفال، عدد بعض الكلمات والعبارات التي يمكن استخدامها في تضخيم وصف هذا الاحتفال وأقسامه.

التقمص

انضم لقسمك موظف جديد، ويبدو أنه متوتر وعصبي وغير مستقر، ضع نفسك مكانه هذا الموظف وصف شعورك.

المقارنة

قارن بين مؤسستك ومؤسسة منافسة من ناحية حصة السوق، حجم المؤسسة، الأرباح، الشهرة، المنتجات ... إلى آخره.

بيان العلاقة

بماذا تفكر عندما تسمع هذه الكلمات: القمر، المدرسة، الإجازة، الصيف، السحاب، القاهرة؟ عدد الأشياء التي تفكر فيها.

الافتراض

قررت مؤسستك تقليص عدد الموظفين، ما هي رد فعل الموظفين؟ افترض بعض الردود، وكيف يمكن أن تكتشف إذا كانت هذه الردود صحيحة.

التمثيل

ارسم الشكل الذي يمكن أن تمثل به هذه الأشياء: الغابة، الصديق، المستشفى، رحلة، ألعاب، المؤسسة.

الفصل

فوضك المدير لإدارة مشروع كبير، قسم المشروع إلى مهمات صغيرة يسهل تنفيذها.

الإنعكاس

أرادت مؤسستك إصدار مجلة خاصة بالمؤسسة، حاول إيجاد إسم مبتكر للمجلة عن طريق اختيار بعض الأسماء التى تعكس نشاط المؤسسة لتخرج بإسم جديد.

الوحدة الرابعة :

دور التفكير الإبداعي
في حل المشكلات واتخاذ القرارات

- خطوات تحليل المشكلات التي تتطلب حلاً إبتكارياً.
- ماهيـــة التطـــوير والتغييـــر (المفهـــوم - الأهميـــة - الأهداف -الخصائص - المراحل) .
- دور الإبداع والابتكار في إدارة التغيير

خطوات تحليل المشكلات التي تتطلب حلاً إبتكارياً

أ- تشخيص المشكلة :

- التهيؤ والاستعداد النفسي لإعمال الفكر.
- ملاحظة وجود صعوبات أو سلبيات معينة.
- وجود الحاجة إلى حل المشكلة.
- تركيز الجهود المتاحة وتنظيم عملية الاستفادة منها.
- تحليل المشكلة إلى عواملها المختلفة والتفكير المتعمق فيها.

ب- تحليل بدائل الحل :

- جمع البيانات والمعلومات المتاحة المساعدة فى إجراء عمليات التفكير.
- وضع حلول كثيرة ومتنوعة وأصلية وملائمة.

ج- تقييم البدائل

- تحليل نقدى موضوعى للحلول المقترحة.
- اختيار أحد الحلول والتركيز عليه.
- التحقق من الحل.

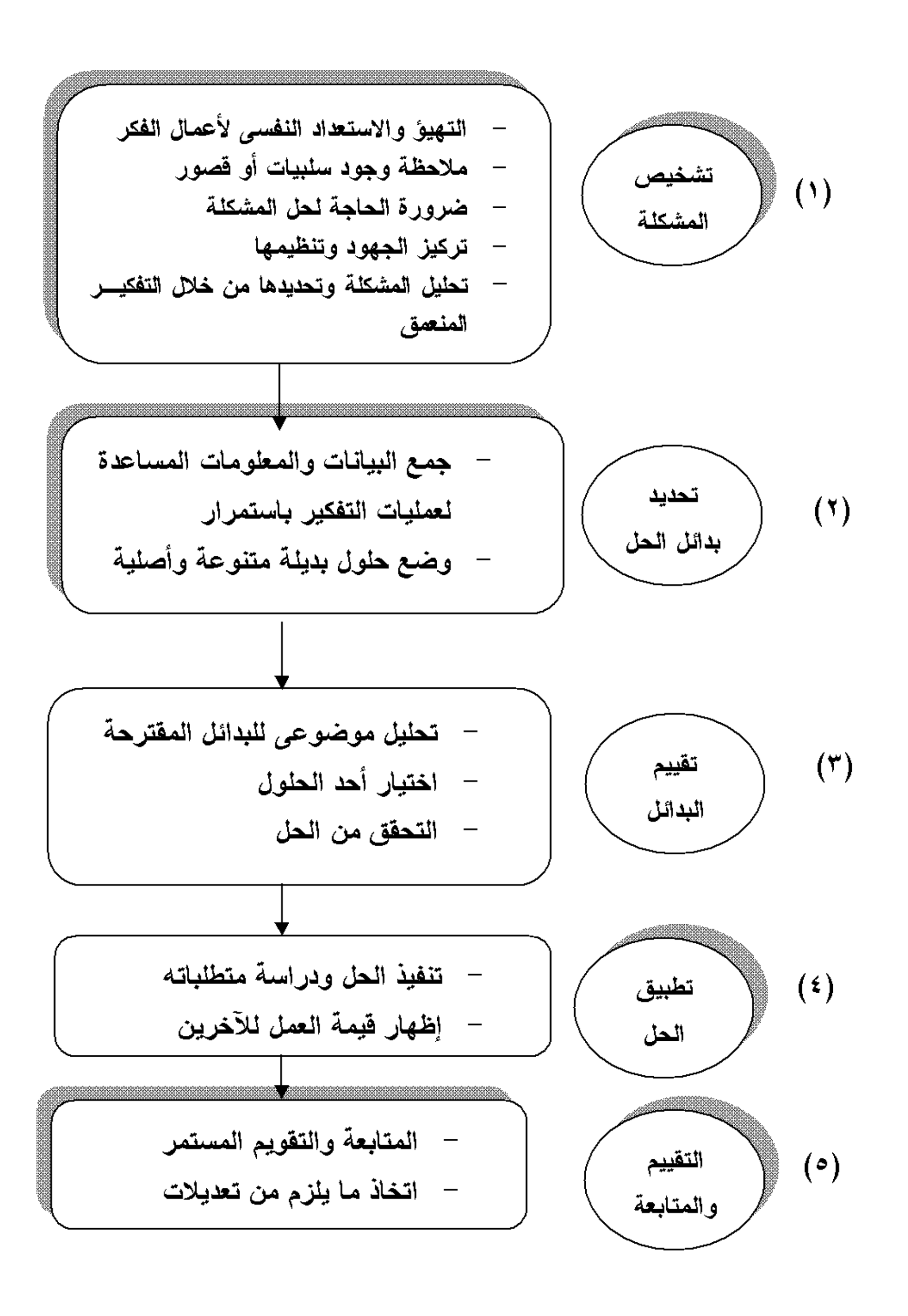
د- تطبيق الحل المقترح :

- تنفيذ الحل وأيضاً النتائج المترتبة عليه.
- إظهار قيمة العمل للآخرين.

هـ- تقييم الحل واتخاذ الإجراء التصحيحى للانحراف إن وُجد :

- المتابعة والتقويم المستمر.
- اتخاذ ما يلزم من تعديلات

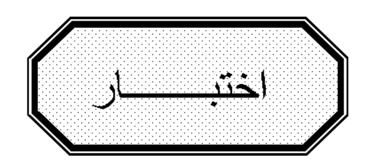
مراحل تشخيص وحل المشكلات وفقاً للسلوك الابتكارى



قياس مهارات المشكلات واتخاذ القرارات

د/ عبد الحميد المغربي

م	العبـــــــارة	دائمًا	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	بإمكاني تحديد مشكلاتي					
٢	أجمع معلومات دقيقة وصحيحة عن المشكلة التي تواجهني.					
٣	ألتزم بقراراتي التي اتخذتها.					
٤	أستطيع أن أحدد المشكلة والظاهرة.					
٥	بإمكاني تحديد البدائل المتاحة.					
٦	أستطيع أن أحدد الوقت المناسب لحل المشكلة.					
٧	أشرك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.					
٨	أستطيع تقييم نتائج القرارات التي اتخذتها.					
٩	أتحمل نتائج قراراتي.					
١٠	أستطيع أن أحدد آثار المشكلة على أوضاع المؤسسة.					
١١	أتحمس للقرارات التي اتخذتها.					
١٢	أحدد خطة عمل للقرارات التي اتخذتها.					
١٣	أستطيع تحديد أسباب قيام المشكلة التي تواجهني					
١٤	أستطيع أن أحدد كل من تمسه هذه المشكلة.					
١٥	لا أضيع وقتي في علاج الظاهرة وترك المشكلة الحقيقيــة دون حل.					



حاول عزيزي المتدرب أن تتذكر الآن موقفاً أو مشكلة واجهتك أثناء قيامك بعملــك وتكون قد توصلت إلى حل لها وكان تفكيرك ابتكارياً – من وجهة نظرك.

المشكــــلة :

الحــــــل :

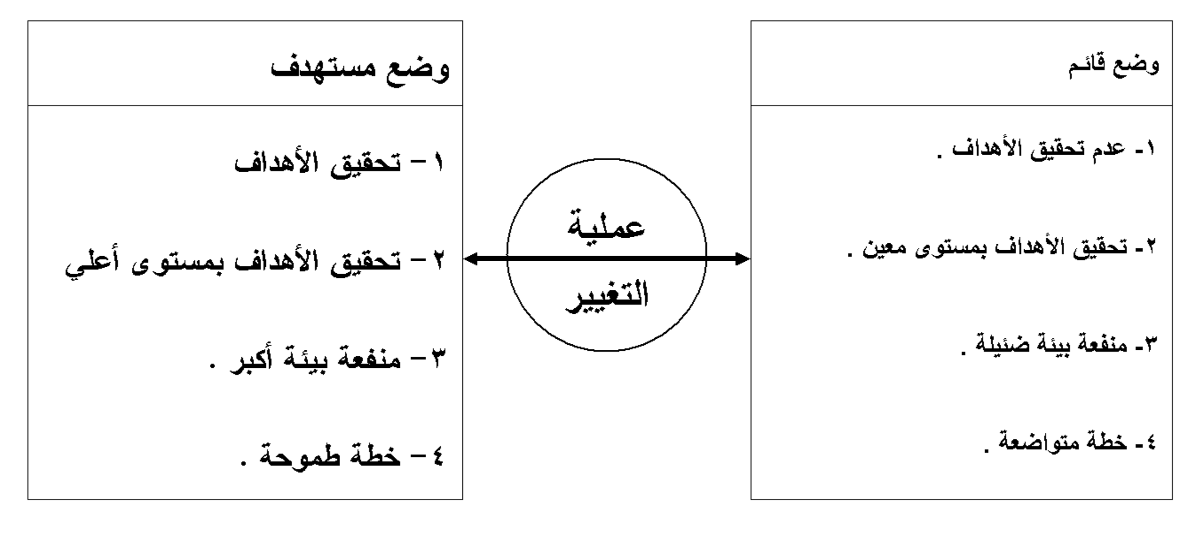
الجوانب الابتكارية :

ماهية التطوير والتغيير

أولاً – مفهوم التغيير أو التطوير :

يقصد بالتطوير أو التغيير هو " تحويل وضع قائم إلي وضع مستهدف للوصول إلى أهــداف محــددة مثل مجاراة التقدم العلمي أو الاستفادة بآلة حديثة ذات طاقة أعلي أو إدخال الحاسـوب الآلـي فـي مهمة معينة كبديل للعمل اليدوي .

ولا شك أن هذا التغيير أو التطوير يهدف إلى تحسين مستوى تحقيق الأهداف بما يفيد المنظمات وما حولها من بيئة محيطة . ويمكن تصوير هذا المفهوم في الشكل التالي :



ولا شك أن الانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف لا يتم إلا بإدخـال عمليـة التغييـر أو التطوير في التطبيق العملي وفى مرحلته الأخيرة .

ولاشك أن عملية التغيير هذه قد تلقى قبولاً عند بعض العاملين أصحاب العقول المتفتحة بينمـا قـد تلقى لا مبالاة من قبل بعض العاملين الذين يهتمون بالدافع المادي أكثر من تحقيق الأهداف ومستوى تحقيقها . وقد يلقى التغيير عصيان ومقاومة شديدة من قبل بعض العاملين أصحاب العقول المتحجرة والتى يدخل في قلوبها الرهبة والخوف من المجهول وتأثيره على مستوى الدخل أو على البقاء فـي الوظيفة أو الاحتياج لمهارات مكتسبة جديدة تتطلب مجهوداً إضافياً .

ثانياً – أهمية التغيير أو التطوير :

من تعاليم الإسلام للمسلمين أن الإنسان يجب أن يسعى دائماً إلى تطوير حياتـــه للأفــضل . وكلفــه الإسلام بأن يسعى إلى تغيير ما يحيط حوله من أوضاع سيئة تؤثر على كفاءته في العمــل وحريتــه الشخصية . فعلي المسلم ألا يستسلم بالوضع القائم إذا كان هذا الوضع يحد مــن حريتــه أو يعــوق تقدمه وتفوقه .

لا شك أن مثل هذه التعاليم يجب أن تطبق أيضاً على حياة الإنسان الدنيوية فــإرادة التغييــر هي الوسيلة التي يجب أن ينتهجها الإنسان للتحول إلى وضع مستهدف أفضل من الوضــع الحــالي يعود عليه بمزايا أفضل وحياة أحسن .

لــذا فالتغيير له عدة مزايا يمكن إجمالها فيما يلي :

١ – التغيير يمكن من مجاراة المستحدثات التكنولوجية : بمعنى أنه في حقــل الأعمــال تتغير الأمور بسرعة مذهلة فتظهر أمور مستحدثة يجب مجاراتها لمــسايرة التقــدم التكنولوجي والمحافظة على المركز التنافسي للمنظمة .

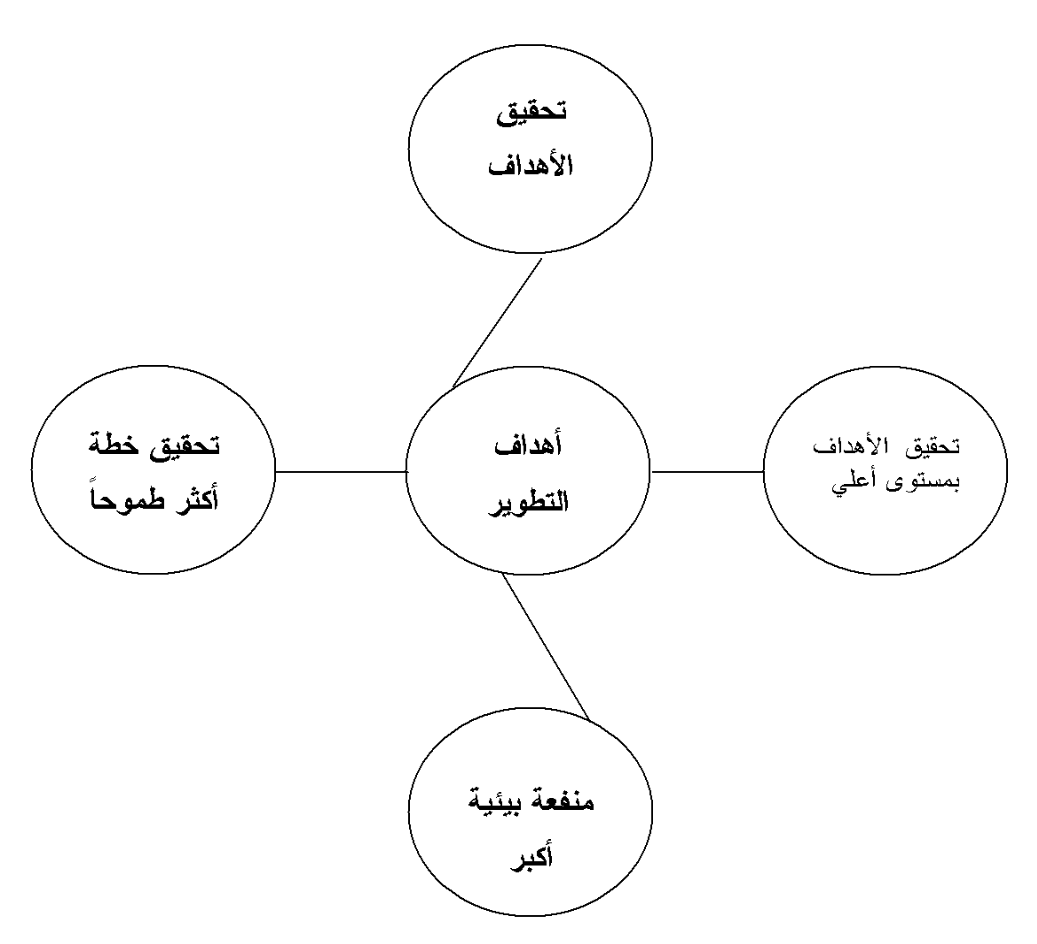
٢ – التغيير يمكن من نجاح خطط زيادة الإنتاجيــة : بمعنــى أن أي برنــامج لتحــسين الإنتاجية قد يتطلب بعض التغييرات الأساسية سواء تغيير تكنولوجي أو إنــساني أو علمي أو عقلي . . الخ.

٣ – التغيير يمكن من مجاراة التغييرات البيئية والتي لو تخلفت المنظمات عن مجاراتهــا سوف يتم طردها من بيئة الأعمال فعلي سبيل المثال تزايد عدد السكان يؤدى إلــى زيادة حجم الطلب على المنتجات وبالتالي محاولة المنظمات الاستفادة من زيادة هذا الحجم لتحقيق معدلات أعلي من الأرباح .

٤ – التغيير يعتبر وسيلة مساعدة على الإبداع والابتكار ، فالأخير يعنى عــرض أفكــار جديدة غير مألوفة لدى الغالبية ، الأمر الذى يتطلب معه لتنفيذ هذه الأفكــار إحــداث تغيير معين للوضع القائم ، فنجاح الإبداع مرتبط بنجاح عملية إحداث التغيير .

ثالثاً – أهداف التغيير أو التطوير :

تتعدد أهداف عملية التغيير من وضع قائم إلى وضع مستهدف ، كما سبق إيضاحها عند التعرض بالحديث عن مفهوم التغيير ، لذا يمكن تصوير أهداف هذه العملية في الدائرة التالية :

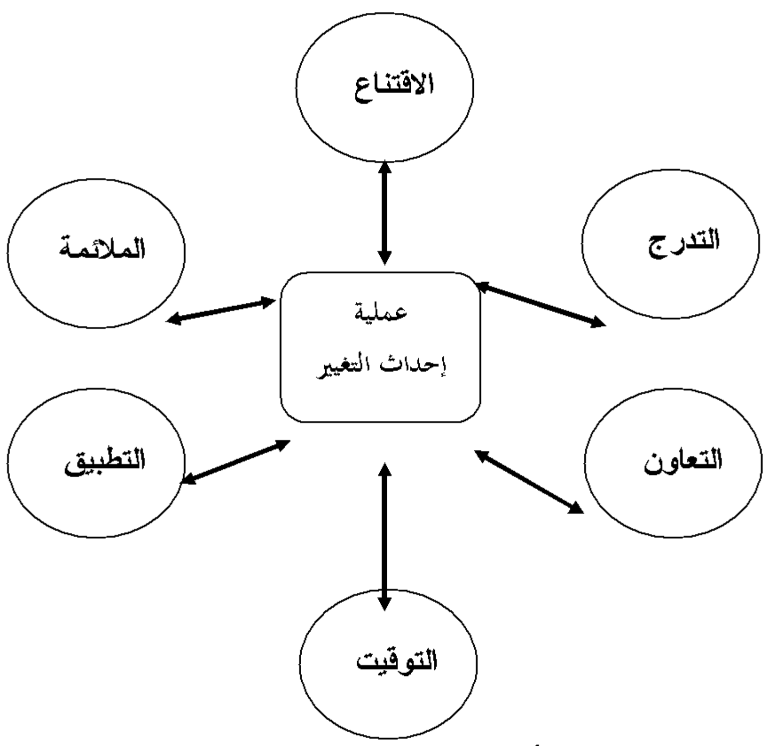


ولاشك أن الأهداف السابقة تعود بالمنفعة على :

أ- العاملين .
ب-أصحاب رأس المال والمؤسسين .
ج-البيئة المحيطة بالمنظمة .
د- المجتمع " الدخل القومي " .

رابعاً : خصائص التغيير أو التطوير :

تمتاز عملية التغيير بمجموعة من الخصائص المميزة والتي من شأنها تمثل أرضية صلبة لنجاح إحداث التغيير . وممكن بلورة هذه الخصائص في هذا الشكل الإيضاحي :



يظهر من الشكل السابق أن عملية إحداث التغيير تتصف بهذه الخصائص

١- الاقتناع : -

بمعنى أن يكون هناك اقتناعاً من قبل الجهة المخططة لعملية التغيير من جهة ومن منفذي العملية من جهة أخرى . بحيث يكون هذا الاقتناع بالدرجة التي تحقق الرضاء على أداء المهام وغايات هذه المهام .

٢- الملائمة : -

بمعنى أن يكون هذا التغيير ملائم للبيئة وخادماً لها ومتفق مع مبادئها وتقاليدها وظروفها.

٣- التدرج : -

بمعنى أن تكون عملية التغيير تأخذا شكلاً تدريجياً وليس فجائياً حتى يتسنى التجاوب معها وقبولها وتقليل حدة الصراعات من قبل الغير مما يساهم في تقليل درجة المقاومة .

٤- التعاون : -

بمعنى أن تكون السمة المشتركة للعاملين في مجال التغيير هي سمة التعاون وليس التنسيق حيث أن الأول اختياري إرادي بعكس الثاني إجباري لا إرادي حتى يتحقق روح الفريـــق والتكـــاتف الكامل في تحقيق هذا التغيير .

٥- التطبيق : -

يجب أن يكون الوضع المستهدف لعملية التغيير ممكن التطبيق بمـــا نمتلكـــه مـــن قـــدرات ومهارات وملائماً للظروف السائدة في بيئتنا ، بحيث لا يكون هذا الوضع المستهدف وضعاً خياليـــاً صعب المنال وصاحب أهداف براقة لامعة فقط .

٦- التوقيت : -

يجب أن تتم عملية التغيير في أنسب الأوقات بحيث تجذب اهتمام الكل وتتفق مـــع الحاجـــات المستهدفة للعاملين . . . أن تحديد وقت بدء التغيير عامل أساسي وهام لتقليل حدة المقاومة ونجاح إحداث التغيير .

خامساً – مراحل التطوير أو التغيير : -

لكي يتم إحداث تغيير من وضع قائم إلى وضع مستهدف فإننا نمـــر علـــى خمـــس مراحـــل متتابعة، هي :

١- اكتشاف الحاجة للتغيير : -

لكي يكون هناك تغيير لابد أن تكون هناك حاجة له ، وأن تكون هذه الحاجة ملحة ودافعة له . وهذا يتطلب استشعار بعض الظواهر التي تدعو للحاجة له مثل :

١. وجود معوقات في العمل .

٢. انخفاض الإنتاجية .

٣. سلبية في الأداء .

٤. وضع خطة طموحة .

٥. هيكل تنظيمي غير قادر على تحقيق الأهداف المرغوبة .

٦. نظم ولوائح غير كافية للمساندة في أداء المهام المنوطة .

٧. نظم وأساليب وأفكار سائدة في تحقيق الأهداف .

٨. حاجة بيئية جديدة .

٩. قدم الآلات والمعدات وقصورها في أداء مهامها .

٢- وجود الدافع والرغبة للتغيير : -

بعد استكشاف الحاجة للتغيير لابد من وجود الدافع والرغبة لإحداثه ، وهذه العملية تحتاج لهذه المحاور :

أ- وجود دافع قوى واقتناع تام بأحداث التغيير من قبل الهيئة المسئولة عنه .

ب-وجود استقراء للوضع المستهدف المراد الوصول إليه بالتغيير والتأكد من إمكانية الوصول إليه.

ج-وجود رغبة جماعية مشتركة من قبل المخططين لعملية التغيير و إحساس قوى بأن هذه التغيير يحقق أهداف المنظمة أولاً ثم أهدافهم الشخصية .

٣- التخطيط لعملية التغيير : -

لا شك بعد اكتشاف الحاجة للتغيير ووجود الدافع القوى والرغبة المشتركة التي تعضده ، لابد من التخطيط لهذه العملية بالإعداد السليم و التحفيز الفعال . وهذه المرحلة تتطلب مجموعة من المحاور منها : -

أ- إقناع المنفذين بأهمية عملية التغيير .

ب-التصدي لتيار المقاومة من قبل الغير لهذه العملية بأسلوب علمي مختصر مبنى على الإقناع أكثر من التصعيد والمهاترات .

ج-شرح مستفيض للوضع الحالي وعيوبه والوضع المستهدف ومميزاته وربط ذلك بأهداف المنظمة وبأهدافهم الشخصية .

د- تنمية مهارات وقدرات المنفذين بما يتفق مع الوضع المستهدف وظروفه باستخدام أساليب التدريب النظري أو العملي وسبل التعلم المختلفة .

٤- تنفيذ عملية التغيير : -

ويقصد بهذه المرحلة البدء فعلاً بتنفيذ تدريجي لخطوات التغيير بإحلال النماذج والطرق والأساليب الحديثة محل القديمة والتأكد من إحلال الوضع الجديد محل الوضع القديم وبصورة كاملة .

٥- متابعة عملية التغيير : -

بعد إحلال الوضع المستهدف محل الوضع القائم تأتي مرحلة متابعة استقرار الوضع الجديد والتأكد من تنفيذه التنفيذ الكامل والتجاوب الفعال من جانب العاملين له والتأكد من مستوى تحقيق الأهداف بواسطة الوضع المستهدف ولو بصورة مبدئية ، وتهدف هذه المرحلة إلى التأكد من :

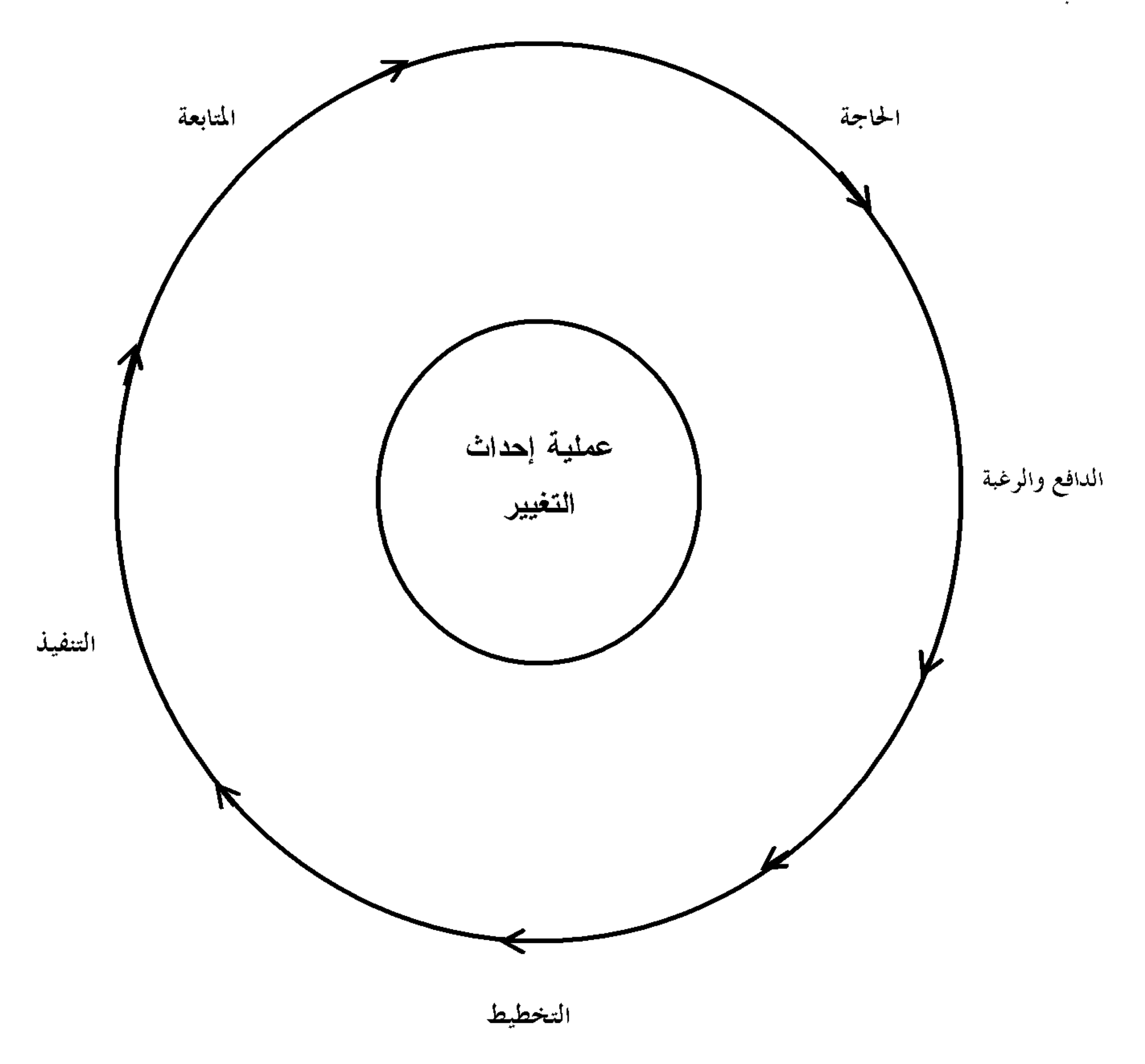
أ- التنفيذ السليم لعملية التغيير .

ب-استقرار الوضع المستهدف

ج-تفهم وتجاوب العاملين مع الوضع المستهدف .

د- مدى تأثير الوضع المستهدف في أهداف المنظمة .

وأخيراً يمكن إظهار مراحل التغيير في هذه الشكل الإيضاحي لبيان التسلسل المنطقي الواجب الالتزام به :



شكل يوضح المراحل المتتابعة لعملية التغيير

ناقش مع الآخرين ما تعرفه عن التغيير في المؤسسات

ناقش مع مجموعتك كل عبارة من العبارات التالية ، واشرح الأسباب ؟

أولا : لماذا تتغير المؤسسات ؟ وما هي العوامل التي تسهم في إحداث التغيير ؟

....
....
....
....

ثانيا : عندما يحدث التغيير المؤسسي ؟ يتغير الناس أيضا ، اشرح باختصار كيف يتغير الناس؟

....
....
....
....

ثالثا : لماذا يقاوم الأفراد التغيير ؟ وكيف يمكن التغلب على تلك المقاومة ؟

....
....
....
....

رابعا : كيف يحدث التغيير ؟ وكيف يمكن إجراؤه في المؤسسات المعاصرة؟

....
....
....
....

١٠- مواقف إدارية
تتطلب قرارا إبداعيا

الموقف الأول :

تعود أحد مرؤوسيك الذين تم إلحاقهم بإداراتك قريباً ، والذي تربطه بالمدير العام علاقة نسب علاقة نسب. تعود على الحضور متأخراً صباح كل يوم. وخلال خبرتك في العمل معه تبين أن له كفاءات ممتازة وينجز كل الأعمال الموكلة إليه في مواعيدها ، ولكن تأخره صباحاً أدى إلى تذمر باقي المرؤوسين الذين ألحوا عليك بضرورة وضع حد لهذا التصرف.

كيف تتصرف في هذا الموقف ؟

الموقف الثاني :

بعد الانتهاء من مشروع الميزانية الذي اشتركت فيه عدة إدارات قرر مجلس الإدارة صرف مكافأة قدرها ٢٥% من المرتب وعند الصرف شعر المرؤوسون الذين اشتركوا في المشروع بضآلة المكافآت التي قررت ، وتعبيراً عن استيائهم كتبوا العبارة التالية على كشف المكافآت.

السيد/ رئيس مجلس الإدارة ..

نشكركم على تقديركم لجهودنا ، ونرجو التبرع بالمبالغ الموضح بالكشف لمن تراه.

كيف تتصرف في هذا الموقف ؟

الموقف الثالث :

نتيجة لمشادة كلامية وقعت بينك وبين رئيسك المباشر في العمل (المدير العام) أصدر أمراً إدارياً بأن يقدم له رؤساء الأقسام التابعة لك تقارير أسبوعية عن نشاطهم ويتلقون منه الأوامر الخاصة بسير العمل ، إلى جانب قيامهم بالتوقيع في دفتر الحضور والانصراف لدي سكرتيرة الخاص.

كيف تتصرف في هذا الموقف ؟

الموقف الرابع :

أحيل مدير الإدارة التي كنت تعمل بها إلى المعاش ، وكنت أقدم من في الإدارة وتتوقع الترقية إلى المنصب الشاغر وفوجئت بصدور قرار بتعيين مدير للإدارة من خارج الشركة رغبة من الإدارة العليا في إدخال دم جديد للشركة.

كيف تتصرف في هذا الموقف ؟

الموقف الخامس :

شغلت منصب مدير الشئون العاملين ، وباطلاعك على المستندات والمستويات المالية – تبينت أنه ليس هناك سند قانوني لتسوية مالية ترتب عليها صرف فروق مالية كبيرة لعدد من الإداريين الذين يشغلون الآن مناصب إدارية حساسة بالشركة ، وإذا تم تفتيش مالي من جانب الأجهزة المركزية سوف تقع المسئولية عليك.

كيف تتصرف في هذا الموقف ؟

الموقف السادس :

في إحدى المشاريع العرضية التي يقوم بها قسمك تمت بصلة مباشرة إلى مجال اختصاصك وشاركت فيها مشاركة ملموسة ، قررت إدارة الشركة صرف مكافآت مالية متفاوتة للمشتركين في إنجاز ها المشروع ، وعند صرف المكافآت فوجئت بعدم وجود اسمك من بين المستحقين للمكافآت وكان تفسيرك الوحيد هو العلاقة السيئة بينك وبين رئيسيك المباشر الذي دائماً ما كنت تعبر عن إضطهاده لك ويعبر عن استيائه منك لتخطيه والاتصال بالمستويات الأعلى دون مبرر.

كيف تتصرف في هذا الموقف ؟

الموقف السابع :

علمت من أحد الزملاء أن المدير العام (رئيسك المباشر) يقوم بتخفيض الجزاءات التـــي توقعها على مرؤوسيك في حالة التقصير والخطأ ، ويبلغهم أنك تبالغ في جزاءاتهم وأنه سيقوم بتخفيضها بإستمرار فهو ليس مقتنعاً أساساً بتطبيق الـــروادع بهـــذه الـــصورة ، وترتب على ذلك حنق وغضب العاملين بإداراتك.

كيف تتصرف في هذا الموقف ؟

الموقف الثامن :

وقع عليك وعلى مجموعة من زملائك ضرر بسبب تخطيكم في الترقية دون وجه حـــق. نصحكم الرئيس المباشر بضرورة إرسال برقية للوزير المختص وكنت تعلم أن البرقيـــة ستحول إلى مدير الشركة للإعادة وعندئذ قد تفقد حب القيادات ولاسيما أنهم قد وعـــدوك بالنظر في حالتك على وجه الخصوص ، وفي نفس الوقت فإن الخروج علـــى الجماعـــة وعدم الأخذ بنصيحة الرئيس المباشر قد يثير مشكلات.

كيف تتصرف في هذا الموقف ؟

الموقف التاسع :

عينت مديراً لأحد فروع شركتك بإحدى المحافظات وكان المدير المساعد بالفرع يكبـــرك في السن بخمسة عشر عاماً وله طريقته التقليدية في العمل ولا يقبل تعديلها ، فلقد ظـــل يعمل بها حوالي عشرة أعوام قضاها بالفرع ، كما أن له شعبيته بين المحافظين بـــالفرع والأهالي بالمحافظات وأردت أن تحدث تغييراً جذرياً مدروساً في أساليب العمل.

كيف تتصرف في هذا الموقف ؟

الموقف العاشر :

ينص أحد بنود لائحة العمل بالمنشأة على فصل كل من يدخن في مخازن المنشأة ، وتـــن تنفيذ هذا القرار على كل من ارتكبوا هذه المخالفة وفـــي أحـــد الأيـــام فوجئـــت بأحـــد مساعديك والمعروف عنه الكفاءة العالية والأمانة والإخلاص في العمل يدخن بالقرب من مواد قابلة للاشتعال بالمخزن. وأنت تدرك أن إرسال مذكرة للشئون القانونية بذلك يعني فصلة وأنك لا يمكنك الاستغناء عنه مطلقاً ، إلى أن جانب أن الواقعة قـــد حـــدثت فـــي حضور أحد المقربين للذين تم استبعادهم لنفس السبب.

كيف تتصرف في هذا الموقف ؟

الوحدة الخامسة :

ورشة عمل

الإبداع في حياتنا الشخصية والوظيفية

مختبر
استعرض خبراتك وابداعاتك في التخطيط الإستراتيجي

تناول الأسئلة التالية بالتحليل بحيث تعكس خبراتك وابداعاتك في التخطيط الاســـتراتيجي، ثم استعرض إجاباتك مع زملائك للوقوف على الدروس المستفادة:

(١) أذكر حالة أو مناسبة استطعت التخطيط الاستراتيجي لها بفعالية ؟

(٢) ما هي العوامل التي ساعدتك على بناء وصياغة التخطيط الإستراتيجي ؟

(٣) ما هي الفوائد والمزايا التي تحققت من التخطيط الإستراتيجي؟

(٤) ما هي الأساليب والنماذج التي استخدمتها في التخطيط الإستراتيجي؟

(٥) هل كان الجهد التخطيطي الذي بذلته - في رأيك - مناسبا ؟ ولماذا ؟

----

(٦) هل وجدت أن الوقت الذي قضيته في التخطيط له ما يبرره في الأجل الطويل ؟

----

(٧)هل أدى التخطيط الذي قمت به إلى توفير الوقت أو اختصا الجهد أو تلافى المشكلات ؟ كيف؟

مختبر تنظيمي ابتكاري

مظاهر سلوكية وتنظيمية بمؤسستي تحتاج إلي تدخل ابداعي ؟

أخي الفاضل ...

هل تلاحظ في المؤسسة أو القطاع الذي تشرف عليه أيا من الظواهر التالية :

١ – ازدحام مكان العمل بجمهور العاملين أو الطلبة، مع وجود شكاوى من بطء إنجاز وإنهاء أعمالهم .

٢ – اضطراب العمل وكثرة الأخطاء في أوقات ذروة العمل التي يفترض أن تتم فيها الأعمال بكفاءة أعلى (في بداية العام الدراسي أو أيام الامتحانات وظهور النتائج مثلا) .

٣– ارتفاع معدل المنازعات بين الموظفين بعضهم البعض ، أو بينهم وبين رؤسائهم .

٤– ازدياد معدلات الغياب بدون إذن ، أو لأسباب مرضية بين الأفراد العاملين .

٥– ارتفاع معدلات التأخير عن العمل .

٦– الاضطرار لتشغيل الموظفين وقتاً إضافيا لإنهاء الأعمال المتراكمة .

٧– عدم الرغبة في إبداء مرونة في العمل .

٨– تكرار حالات المنازعات على الاختصاصات بين المسئولين عن إنجاز عمل ما .

٩– بعض الموظفين يعزفون عن الحصول على أجازاتهم السنوية .

١٠ – التمسك الحرفي بالتعليمات من جانب الموظفين .

١١ – الميل إلى تصعيد المشاكل إلى الرئيس الأعلى لاتخاذ القرار بدلاً من أن يحسم الموظف القرار بنفسه .

١٢ – شيوع المسئولية وعدم القدرة على تحديد المسئول عند حدوث خطأ معين .

جدول تبويب وتحليل الإجابات عن المظاهر السلوكية والتنظيمية

رقم الظاهرة	هل تحدث ؟		معدل تكرار حدوثها		آثار الظاهرة		ما هي في رأيك أسباب الظاهرة		
	نعم	لا	منخفض	مرتفع	إيجابية	سلبية	السبب الأول	السبب الثاني	السبب الثالث
١									
٢									
٣									
٤									
٥									
٦									
٧									
٨									
٩									
١٠									
١١									
١٢									

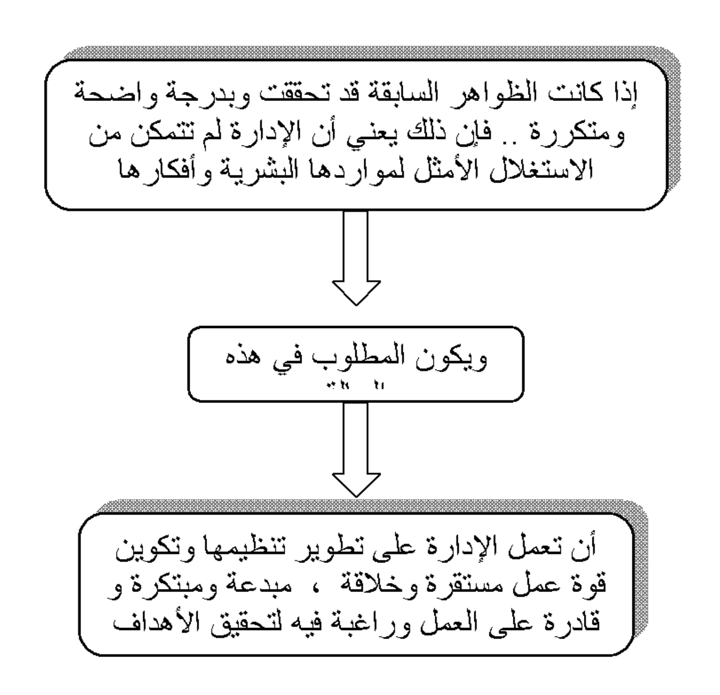
هل وجدت أن الأسباب تتركز في :

١ – ضعف كفاءة الأفراد القائمين بالعمل ؟

٢ – ضعف كفاءة الإدارة وسوء التنظيم ؟

٣ – قصور الإمكانات والموارد المتاحة ؟

من خلال تحليلك للظواهر السابقة .. هل ترى أن النتيجة المؤكدة من وراء هذه الظواهر هي تشتت جهود الأفراد وتبديد طاقتهم ؟ وعدم ابتكار طرق وأساليب جديدة لمواجهة تلك الظواهر. ومن ثم عدم الحصول على العوائد المتوقعة من تشغيل العنصر البشري .



تم بحمد الله تعالى ،

مع تمنياتي أن ننتفع جميعا ولو ببعض ما في هذا الملف في حياتنا الشخصية والوظيفية

تقبلوا تحياتي واحترامي لكم ،

أ. د. عبد الحميد المغربي